



PALKITSEMISEN OSALLIS- TAVA KEHITTÄMINEN

- Innostuminen ja onnistuminen työssä

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Mervi Petäsno	
Työn nimi Palkitsemisen osallistava kehittäminen – Innostuminen ja onnistuminen työssä	
Päiväys 15.4.2018	Sivumäärä/Liitteet 78/12
Ohjaaja(t) Nina Huotari, Minna Tarvainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda käsitys siitä, millaisilla keinoilla ja periaatteilla toteutettuna palkitseminen motivoi ja kuinka sen positiiviset vaikutukset saadaan aikaan sekä työntekijän että työnantajan näkökulmista. Näitä näkökulmia tässä toimintatutkimuksessa on haettu osallistamalla henkilöstö kehittämistyöhön.</p> <p>Palkitsemisen vaikuttavuus syntyy yksilön tulkinnasta, kuinka motivoivaksi hän kokee palkitsemisen. Strategiaan perustuvat työn tavoitteet hyvällä esimiestyöllä johdettuna ovat tärkeä lähtökohta työntekijän sisäisen motivaation kokemukseen. Oleellista on myös kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Sisäisen motivaation tuoma innostus työhön ja sitä kautta onnistumiset subjektiivisena kokemuksena perustuvat myös itsensä johtamisen taitoihin. Palkitsemisen kokonaisuus sisältää aineellisen palkitsemisen, palkkauksen ja henkilöstöetujen, lisäksi myös aineettoman palkitsemisen, joka voidaan nähdä palkitsevana työelämän laatuna.</p> <p>Toimintatutkimukseen osallistui kuntayhtymämuotoisen koulutusorganisaation henkilöstö verkkokeskustelun kautta. Verkkokeskusteluissa teemoina olivat palkitsemistavat yleisesti ja syventyen myös aineellisen ja aineettoman palkitsemisen piirteisiin. Lisäksi palkitsemisen tulkinnan näkökulmia organisaation kilpailukykyyn, yksilön motivaation ja palkitsemistietämyksen osalta keskusteluissa haettiin. Verkkokeskustelun tulosten analysointia tehtiin yhteistyössä työntekijöiden ja työnantajan edustajien työpajassa. Työpajatyöskentelyssä käytettiin apuna pelillisiä menetelmiä perinteisin keinoin.</p> <p>Kehittämistyön lopputuloksesta yleisesti voidaan nähdä palkitsemisen subjektiivisuus. Verkkokeskusteluissa samasta asiasta syntyi eri näkemyksiä. Työpajatyöskentelyn ryhmien välillä sekä niiden sisällä asioiden ja keinojen motiivointi nähtiin myös monella tavalla. Palkitsemisratkaisuihin keskeisesti liittyy pohdinta siitä, millaisia kustannuksia niistä syntyy. Kustannusten minimoiminen voidaan ymmärtää myös siten, että pyritään välttämään ei-palkitsevien vaikutusten aiheuttamia ylimääräisiä kustannuksia. Palkitsemisen prosessien ja rakenteiden eli esimiestyön ja oikeudenmukaisen palkitsemisen kokonaisuuden osalta puutteet voivat aiheuttaa lisäkustannuksia esimerkiksi työhyvinvoinnin haasteina.</p>	
Avainsanat henkilöstöjohtaminen, palkitseminen, palkitsemisen kokonaisuus, aineellinen palkitseminen,	
aineeton palkitseminen, strateginen palkitseminen, motivaatio, sisäinen motivaatio, osallistava kehittäminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Mervi Petäsno			
Title of Thesis Participatory development of rewarding - Enthusiasm and success at work			
Date	15.04.2018	Pages/Appendices	78/12
Supervisor(s) Nina Huotari, Minna Tarvainen			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to create an idea of those means and principles of rewarding which motivate employees in an organization. In addition, the thesis discusses how the positive effects of rewarding can be achieved from both the employee's and the employer's point of view. These views were sought in this action research by inclusion of the staff.</p> <p>The effectiveness of rewarding arises from the interpretation of an individual of how motivating he/she experiences the rewards. The goals of work derived from the strategy of the organization and managed by good leadership are an important starting point for the employee's internal motivation experience. It is also essential to experience the fairness of rewarding. The enthusiasm fuelled by internal motivation to work and the successes as a subjective experience are also based on self-management skills. The rewards comprise tangible rewards, pay and employee benefits, as well as intangible rewards, which can be seen as a rewarding quality of working life.</p> <p>The staff of a consortium of education participated in the action research through the online discussion. The themes in the online discussion included rewarding methods in general and the features of tangible and intangible rewards specifically. In addition, the perspectives on the interpretation of rewarding were discussed in terms of competitiveness of an organization, an individual's motivation and knowledge of rewarding. The results of the online discussion were analysed in cooperation with employees' and employers' representatives in workshop. The workshops activities were based on gamification with traditional methods.</p> <p>The subjectivity of the reward can be seen from the results of the development work. Different views emerged from the same issue in online discussions. There was variation between and within the workshop groups about motivation. Rewarding solutions are also essentially related to reflection on costs. Minimizing costs can also be understood as avoiding of the extra costs of non-rewarding effects. With regard to rewarding processes and structures, such as supervisory and equitable rewarding, the deficiencies can lead to additional costs, for example, as workplace welfare challenges.</p>			
<p>Keywords</p> <p>human resource management, rewarding, total rewards, tangible reward, intangible reward, strategic reward, motivation, internal motivation, participatory development</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	11
1.2	Tutkimuksen rajausta ja käsitteiden määrittely	11
1.3	Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa	13
1.4	Tutkimuksen rakenne	14
2	PALKITSEMISEN TOIMIVUUSMALLI.....	15
2.1	Toimintaympäristön vaikutukset palkitsemisessa	16
2.1.1	Johtamisotit ja erilaiset ihmiset	16
2.1.2	Julkinen johtaminen	19
2.1.3	Tasa-arvolain vaikutukset palkitsemiseen	20
2.1.4	Työ- ja virkaehtosopimukset	21
2.2	Palkitsemisen tarkoitus	23
2.3	Palkitsemisen rakenteet ja prosessit	25
2.4	Palkitsemisen vaikuttavuus	25
2.4.1	Motivaatio	28
2.4.2	Sisäisen motivaation ja itsensä johtaminen	32
3	PALKITSEMISEN KOKONAISUUS	35
3.1	Aineellinen palkitseminen	38
3.2	Aineeton palkitseminen	41
4	PALKITSEMISKÄYTÄNTÖJEN OSALLISTAVA KEHITTÄMINEN	43
4.1	Verkkokeskustelu aiheesta palkitsemistavat	44
4.2	Verkkokeskustelu aiheesta palkkaus ja henkilöstöedut	46
4.3	Verkkokeskustelu aiheesta työelämän laatu	47
4.4	Verkkokeskustelu aiheesta palkitsemisen tarkoitus	49
4.5	Työpaja verkkokeskustelun tuloksista	51
4.6	Verkkokeskustelu työpajatyöskentelyn tuloksista	52
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	54
6	POHDINTA.....	58
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	58
6.2	Kustannukset?	59
6.3	Innostuminen ja onnistuminen työssä	60

6.4 Palkitseminen on välittämistä.....	61
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	63
LIITE 1: SAATE 25.10.2017	66
LIITE 2: JOHDATUS TEEMAAN PALKITSEMISTAVAT VERKKOKESKUSTELUALUSTALLA.....	67
LIITE 3: SAATE 31.10.2017	68
LIITE 4: JOHDATUS TEEMAAN PALKKAUS JA HENKILÖSTÖEDUT VERKKOKESKUSTELUALUSTALLA.....	69
LIITE 5: SAATE 7.11.2017	70
LIITE 6: JOHDATUS TEEMAAN TYÖELÄMÄN LAATU VERKKOKESKUSTELUALUSTALLA	71
LIITE 7: SAATE 14.11.2017	72
LIITE 8: JOHDATUS TEEMAAN PALKITSEMISEN TARKOITUS VERKKOKESKUSTELUALUSTALLA ...	73
LIITE 9: KANNUSTUSVIESTI 16.11.2017	74
LIITE 10: OHJEET TYÖPAJATYÖSKENTELYLLE 21.11.2017	75
LIITE 11: SAATE 26.11.2017	77
LIITE 12: JOHDATUS LOPPUKESKUSTELUUN VERKKOKESKUSTELUALUSTALLA	78

1 JOHDANTO

”Reilu ja humoristinen palkitseminen innostaa”, ”Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation?” tai ”Palkitseminen on välittämistä” ovat otsikoita, jotka kertovat palkitsemisen ympärillä käytävästä keskustelusta ja kehittämisen trendeistä. Innostava ja positiivisia vaikutuksia tuottava palkitseminen on usein helpommin sanottu kuin tehty. Tämän toimintatutkimuksen avulla on tarkoitus löytää keinoja motivoivaan palkitsemiseen ja sen kehittämiseen työntekijän ja työnantajan väliseen vuorovaikutukseen perustuen.

Palkitseminen on henkilöstötyössä työvälineistä tehokkain. Sitä voidaan käyttää viestinnässä organisaation tärkeistä tavoitteista ja arvoista ja se on tärkeä esimies- ja johtamistehtävä. Pelkkä palkitsemisen hallinnointi eri riitä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala 2014, 14- 16.) Henkilöstön palkitsemisen ensisijaisena tehtävänä on edesauttaa organisaation strategian toteutumista tavoitteellisella työskentelyllä. Perinteisen palkitsemisajattelun mukaan palkitsemalla strategiaa toteuttavasta toiminnasta vahvistetaan haluttua käyttäytymistä. Nykyisin nähdään, että vaikutukset palkitsemisesta ei synny näin yksinkertaisesti. Yksilön tulkintaan palkitsemisesta vaikuttaa esimerkiksi se, miten hän näkee palkitsemisjärjestelmän kokonaisuudessaan, miten siitä viestitään, ja miten hänen esimiehensä toimii järjestelmän toteutuksessa. Perinteisten ulkoisten palkitsemisjärjestelmien rinnalle tai jopa tilalle on kehitettävä sisäistä motivaatiota tukevia palkitsemismenettelyjä. Ulkoiset palkkiot toimivat parhaiten yksinkertaisissa ja mekaanisissa tehtävissä, joiden tekemiseen tekijä ei ole sisäisesti motivoitunut. Työtehtävät, jotka edellyttävät ajattelua, uuden oppimista ja luovuutta, vaativat palkitsemisjärjestelmältä enemmän kuin ulkoiseen motivointiin käytettävät keinot. Huonosti rakennetut ja läpinäkymättömät palkkiojärjestelmät voivat aiheuttaa motivaation kannalta enemmän haittaa kuin hyötyä. (Martela ja Jarenko 2014, 47 – 48.)

Käsityksillä palkitsemisesta on vaikutusta siihen, mihin organisaatio sillä pyrkii ja millaisia keinoja näiden pyrkimysten tueksi valitaan. Taulukossa 1 on esitetty eroja palkitsemisen toteutuksen eri näkökulmista. (Hakonen ym. 2014, 11.)

TAULUKKO 1: Henkilöstöjohtoon ryhmä Henry ry:n kooste erilaisista palkitsemiskäsityksistä (Hakonen ym. 2014, 17).

	Työehtosopimus hoitaa	Jatketaan kuten ennen	Miten toiset tekevät?	Strateginen palkitseminen
Käsitys palkitsemisesta	Rahapalkka	Tulos- ja voittopalkkiot (TES:n ylittävät)	Rahapalkka + edut (kokonaispalkka)	Palkitsemisen kokonaisuus
Lähtökohta toiminnalle	Tehdään niin kuin on määrätty	Tehdään niin kuin tähänkin asti	Tehdään niin kuin toisetkin tekevät	Johtaminen, organisaation omat tarpeet, tavoitteet ja arvot
Toiminnalle tyypillistä	Huolehditaan lain ja normien mukaisuudesta	Ei herätetä nukkuvaa karhua	Kiinnostutaan vertailutiedoista	Palkitsemista johdetaan, arvioidaan ja kehitetään
Mihin pyritään	Kustannusten minimointi	Lisäkustannusten minimointi	Sijoittuminen palkkakilpailussa	Hyötyjen optimointi

Palkitsemisen vaikutukset syntyvät hyvin pitkälti siitä, kuinka oikeudenmukaiseksi palkitseminen organisaatiossa koetaan. Onnistuminen palkitsemisessa edellyttää erilaisten palkitsemistapojen vahvaa linkitystä organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä myös ihmisten arvostavaa ja aiempaa yksilöllisempää kohtelua. (Hakonen ym. 2014, 16, 29.) Onnistuneella palkitsemispolitiikalla on tärkeä merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Hyvin suunnitelluilla palkitsemisen kokonaisuuksilla ja toimivalla palkitsemisjärjestelmällä kannustetaan henkilöstöä keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen, ohjataan muutosta ja saadaan aikaan tyytyväisyyttä. (Hakonen ja Nylander 2015, 323.) Täytyy myös muistaa lainsäädäntö liittyen oikeudenmukaiseen kohteluun. Työsopimuslain 2 luvun 2 §:n 1 momentin mukaan työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole perusteltua huomioon ottamalla työntekijöiden tehtävät tai asema. Samanlaisessa asemassa olevia työntekijöitä edellytetään kohdeltavan yhdenmukaisesti, ellei siihen poikkeamiseen ole laissa tarkoitettua objektiivista syytä. Myös Suomen perustuslaki (6 §) on säädetty yhdenvertaisen kohtelun vaatimuksesta ja kiellosta asettaa ihmisiä eri asemaan ilman hyväksyttävää perustetta.

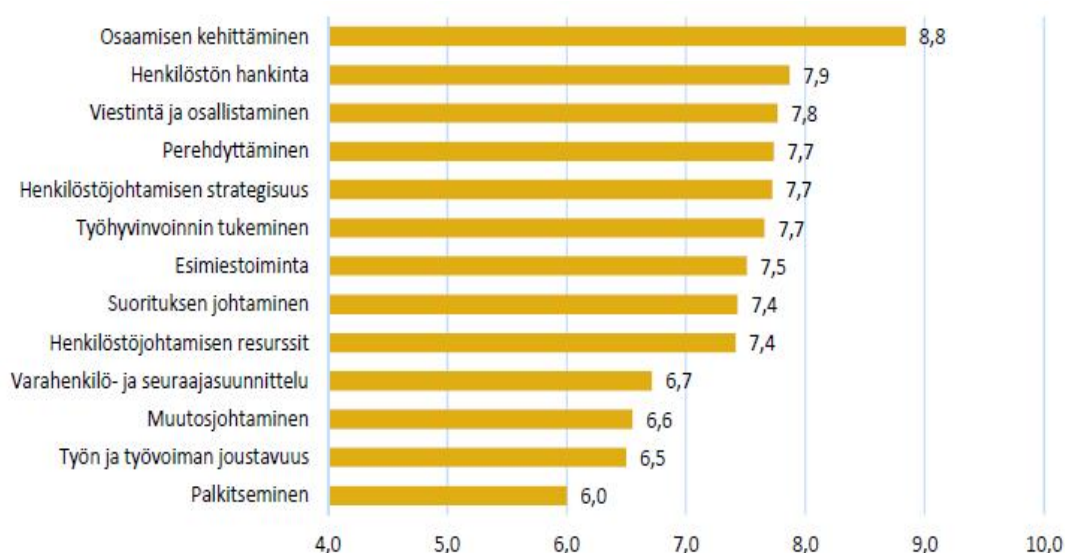
Suunnittelussa täytyy pohtia, mitä halutaan saada aikaan eri palkitsemistavoilla. Palkitsemisella tavoitellaan jotakin organisaation kannalta merkittävää asiaa. Sillä halutaan tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tärkeää on siis palkitsemisjärjestelmän tavoitteiden yhteensopivuus strategian suhteen, mutta myös muiden osa-alueiden kanssa. Jos esimerkiksi työtä tehdään pääsääntöisesti ryhmässä, kannattaa palkitsemisella tukea yhteistyötä eikä palkita pelkästään yksilösuorituksista. Palkitsemisen tulee tukea toimintaa toivotulla tavalla. (Hakonen ja Hulkko-Nyman 2011, 16.)

Tässä tutkimuksessa palkitsemisen kehittämisen taustalla on kuntayhtymämuotoinen koulutusorganisaatio, joka järjestää sekä ammatillista koulutusta että lukiokoulutusta. Koulutusorganisaation perustehtävään liittyy vahvasti palkitseminen. Opetus- ja muu henkilöstö tekee parhaansa, jotta opiskelija saavuttaa tavoitteet. Opiskelijan tavoitteen saavuttamiseen liittyy ohjaus, ja hän saa palautetta esimerkiksi arviointikeskusteluissa. Opiskelijaa ohjataan kohti tutkintotavoitetta. Hyvästä suorituksesta palkitaan konkreettisesti hyvillä arvosanoilla tai jopa stipendillä. Onnistuminen sinänsä myös voi olla myös motivaation lähde. Kaiken tavoitteena on motivoida oppimaan sekä kouluttaa osaavia ammattilaisia ja/tai antaa opiskelijalle mahdollisimman hyvä jatkokoulutuskelpoisuus.

Muutokset ammatillisen koulutuksen alueella ovat tällä hetkellä ajankohtaisia. Ammatillisen koulutuksen reformissa yhdistettiin nuoria aikuisia koskeva lainsäädäntö. Koulutuksen rahoitus, ohjaus, tutkintorakenne, koulutuksen toteuttamismuodot sekä järjestäjä rakenne myös muuttuivat. Reformin uudistukset astuivat voimaan vuoden 2018 alusta. (Opetushallitus.) Digitaalisuus myös muuttaa opetustyötä mahdollistaen opetuksen toteutuksen joustavammilla tavoilla. Opettajan työ muuttuu entistä enemmän valmentajaksi ja ohjaajaksi. Työelämän kanssa tehtävä yhteistyö on merkittävänä osana ammatillisen opettajan ja ohjaajan työnkuva. (Ruhalahti ja Kenttä 2017, 28.) Tilanteessa korostuvat uuden oppiminen ja luovuuden taito, kun vanhat toimintatavat korvataan uuden ja muuttuneen lainsäädännön edellytysten mukaan. Toimintaympäristön muutokset ovat suuria, ja se edellyttää palkitsemisen osalta myös reagointia.

Koska tutkimuksen taustalla oleva koulutusorganisaatio on kuntayhtymämuotoinen, tutkimuksessa on käytetty keskeisiä kuntasektorin henkilöstöjohtamisen tutkimuksia työn lähteinä ja myös perusteena tutkimuksen tarpeellisuudelle. Julkisen sektorin palkitsemiseen liittyen on kehittämisen tarvetta ja haastetta tutkimustiedon perusteella.

Suomen Kuntaliiton koordinoi ARTTU2-tutkimusohjelmaa, joka tuottaa tutkimustietoa kuntiin kohdistuneiden ja kohdistuvien uudistusten vaikutuksista. Tutkimusohjelman mukaan henkilöstöjohtamisen suhteen Suomen kuntien välillä on suuria eroja. On kuntia, joissa henkilöstöjohtaminen on selkeästi nähtävissä resurssien ja toimivaltuuksien muodossa. On myös kuntia, joissa henkilöstöjohtaminen näkyy lähinnä vain työsuhteiden lainmukaisuuden vaalimisessa. Konkreettiset käytänteet ja niiden soveltaminen vaihtelevat paljon myös saman kunnan eri yksiköiden ja eri esimiesten välillä. Henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden tilasta kertoo kuvio 1. Osa-alueista palkitseminen (keskiarvo 6,0) sai heikoimman arvosanan. Sen kehittäminen koettiin vaikeaksi ja taloudellinen tilanne ja työehtosuhteet koettiin sen kehittämisen mahdollisuuksia rajoittavina. Palkitsemisen kokonaisuus ja sen tavoitteet oli useimmissa tutkimuskunnissa määritelty ja kirjattu huonosti. Myös panostus palkitsemisen kehittämiseen oli heikkoa. Erityisesti esimiehet kokivat rajallisina mahdollisuuksensa palkita henkilöstöään. (Viitala, Hakonen ja Arpiainen 2017, 1, 3, 5.)



KUVIO 1: Arviot henkilöstöjohtamisen osa-alueiden toimivuudesta ARTTU2-tutkimuskunnissa (Viitala ym. 2017, 3).

Palkitsemisen kehittämisen haasteita on myös tutkittu. Työsuojelurahaston toimesta tehdyssä selvityksessä haasteena nähdään haasteina seuraavia asioita (Moisio, Sweins ja Salinmäki 2006, 31 – 32).

1. *Asenteet*

Kateus, epäilyt eturistiriidat, muutosvastarinta, konservatiivisuus tai puuttuva näkemys ja uudistushalu haastavat palkitsemista. Vanhaa ja tuttua pidetään helposti parempana kuin uutta ja tuntematonta. Myös uskallusta palkitsemiseen liittyvien arviointien tekemiseen puuttuu, mm. paikalliseen sopimiseen liittyen. Asenteisiin saattaa myös vaikuttaa puuttuva tieto.

2. *Neuvottelujärjestelmät eri tasoilla*

Neuvottelujärjestelmät eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Puutteellisista kehittämisen pelisäännöistä ja osallistumismahdollisuuksista on myös viitteitä. Kehittäminen olisi hyvä suunnitella ja toteuttaa yhteistyössä henkilöstön kanssa. Asioista päätetään liian etäällä käytännön soveltamisesta ja se haittaa myös kehittämistä.

3. *Resurssipula*

Puutetta on palkkaukseen, palkitsemiseen ja kehittämiseen liittyvästä osaamisesta, kehittämishenkilöstöstä tai rahasta. Organisaatioissa saattaa myös olla meneillään liikaa muutoksia tai kehittämishankkeita.

4. *Palkitsemisen kokonaisuuden kehittämisen rajautuminen rahalliseen palkkaukseen*

5. *Strategisen näkemyksen puute*

6. *Palkitsemisen kehittämisen käytännön haasteet, muun muassa mittaamisen ongelma*

Kevan yhteistyössä työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmän kanssa totuttamasta tutkimuksesta, millaista työhyvinvointi julkisella sektorilla on, nousi esiin palkitseminen muutoksen jarruna olemisen näkökulmasta. Kuviossa 2 on esitetty työhyvinvointinäkökulmat kokonaisuudessaan. (Keva 2016.)



KUVIO 2: Millaista on julkisen alan työhyvinvointi 2016 (Keva 2016).

Palkitsemisen kehittämisen reunaehtoina on myös vahvasti virka- ja työehtosopimukset. Moisio, Hakonen, Kohvakka, Maaniemi, Tenholaa ja Kohvakka (2012, 77) tutkimusraportin (palkkatietämys Suomessa 2010 – 2012 –tutkimushanke) mukaan työehtosopimusten tekstit ovat usein vaikeaselkoisia. Tämä voi aiheuttaa myös tilanteen, että organisaatiossa saattaa syntyä eroja sopimusten käytännön soveltamisessa. Lisäksi voi olla tilanne, että organisaatiossa on käytössä useita virka- ja työehtosopimuksia. Esimerkkinä tästä tähän tutkimukseen osallistuvan koulutuskuntayhtymän tilanne, jossa on käytössä kolme eri virka- ja työehtosopimusta. Lisäksi opetusalan virka- ja työehtosopimus sisältää eri osioita ja liitteitä, joiden soveltaminen johtaa opetushenkilöstön osalta erilaisten palkkaus- ja työaikajärjestelmien käyttöön. Tilanne on koettu ongelmalliseksi pitkään ja viimein vuoden 2018 sopimusneuvotteluissa saatiin tilanteeseen ratkaisu. OVTES 2018–2019:n sopimusratkaisun myötä ammatillisen koulutuksen opettajat siirtyvät yhteen ja samaan työaikajärjestelmään. Uusi järjestelmä palkitsee yhdenmukaisesti kaikesta opettajan työstä ja se antaa työnantajalle mahdollisuuden työn teettämisen myös kesällä, esimerkiksi kesälukukausina. Vuosityöaikajärjestelmässä on entistä paremmin mahdollista ottaa huomioon erilaiset opettajien työnjaot ja roolit sekä priorisoida työtehtäviä. Tosin uudessa järjestelmässä on joitain opettajaryhmiä koskevia erillismääräyksiä, jotka jäävät voimaan siirtymäajaksi. (KT Kuntatyönantajat 2018.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on luoda käsitys siitä, millaisin keinoin palkitseminen on motivoivaa. Aiheeseen liittyvät teoriat ja niistä johdetut ratkaisut ohjaavat tutkimusta. Tuoreet teoriat tarvitsevat rinnalleen vanhempaakin teorialtietoa, jotta asioiden kehitys aikojen saatossa on nähtävissä. Vanhat teoriat ja niistä johdetut toimintatavat voivat vielä elää toiminnassa ja ihmisissä.

Osallistavaan kehittämiseen liittyvän prosessin suunnittelussa on huomioitu se, että osallistujat saavat tarpeeksi informaatiota tutkimuksen eri näkökulmista. Osallistaminen on tehokas viestinnän väline. Se lisää tietämystä palkitsemisesta ja oman organisaation asioista. Muilla keinoin vastaavan tietoisuuden tilan saavuttaminen vaatii merkittäviä panostuksia viestintään. (Hulkko, Ylikorkala, Hakonen, Maaniemi ja Sweins 2006, 72.)

Tutkimuksen avulla haetaan vastauksia kysymyksiin:

- Mikä on olennaista työntekijän ja työnantajan välisessä vuorovaikutuksessa motivoinnin näkökulmasta?
- Mitä palkitsemisessa täytyy ottaa huomioon, jotta se motivoi työntekijää toimimaan ja ponnistelemaan annettujen tavoitteiden suuntaisesti?

1.2 Tutkimuksen rajausta ja käsitteiden määrittely

Keskeisenä tutkimuskohteena on palkitsemisen tulkinta, eli kuinka työnantaja onnistuu palkitsemisratkaisullaan työntekijöitä motivoimaan työssä. Tulkintaan vaikuttavina näkökulmina ovat palkitsemistavat, palkkaus ja henkilöstöedut, työelämän laatu ja palkitsemisen tarkoitus (kuvio 3).



KUVIO 3. Tutkimuksen rajausta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tiivistyy palkitsemisen toimivuusmalliin, jonka mukaan ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa niin palkitsemisen tulkintaan kuin sen tarkoitukseen, rakenteeseen ja prosesseihin. Palkitsemisen toimintamalliin linkittyvät myös johtamisnäkökulmat (älykäs johtaminen, strateginen palkitsemisen johtaminen, sisäisen motivaation johtaminen ja itsensä johtaminen), joiden avulla mallin mukaista prosessia voidaan johtaa. Myös julkisen johtamisen erityispiirteitä on syytä tarkastella, koska tutkimuksen taustalla oleva koulutuskuntayhtymä on julkista sektoria. Palkitsemisen vaikuttavuutta arvioidaan kokonaisuuden kautta, johon sisältyy sekä aineellinen että aineeton palkitseminen.

Palkitsemisen keskeisiä käsitteitä tutkimuksessa ovat:

Aineellinen palkitseminen = Rahalliset tai rahan arvoiset palkitsemistavat (Hakonen ja Nylander 2015, 21).

Aineeton palkitseminen = Työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin ja muihin vastaaviin seikkoihin liittyvät palkitsemistavat (Hakonen ja Nylander 2015, 21).

Palkitsemisen kokonaisuus = Organisaation itsensä määrittelemä ja rajaama kokonaisuus aineellisista ja aineettomista palkitsemisen tavoista (Hakonen ja Nylander 2015, 21).

Palkitsemisjärjestelmät = Palkitsemisjärjestelmän muodostaa yksittäinen palkitsemistapa sekä siihen liittyvät prosessit kuten suunnittelu, arviointi, kehittäminen. Kun palkitsemistapana on palkka, puhutaan myös palkkausjärjestelmästä tai palkkajärjestelmästä. Palkitsemista toteutetaan palkitsemisjärjestelmien avulla. (Hakonen ym. 2014, 323.)

Palkitsemispolitiikka = Palkitsemispolitiikka muodostuu periaatteista, jotka ovat palkitsemisen perusteena organisaatiossa (Hakonen ym. 2014, 323).

Palkitsemisstrategia = Palkitsemisen kehittämiseen ja järjestelmän toimivuuden parantamiseen liittyvät tavoitteet, aikataulut ja vastuut (Hakonen ja Nylander 2015, 21).

Palkitsemistavat = Laaja yleiskäsite, joka kattaa yksittäiset palkitsemisen muodot. Palkitsemistavalla tarkoitetaan myös palkitsemisjärjestelmän rakennetta, joka vastaa kysymyksiin, mitä jaetaan, millä perusteella, kuinka paljon ja kenelle. (Hakonen ym. 2014, 317.)

Palkitsemistietämys = Henkilöstö tuntee palkitsemistavat, joiden piiriin hän kuuluu sekä myös niihin liittyvät prosessit ja oman roolinsa niissä ja kuinka oma suoritus vaikuttaa niihin. (Hakonen ym. 2014, 324.) Palkkatietämyksellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että yksilö tuntee palkkansa määräytymisperusteet ja palkkausprosessin sekä myös ymmärtää, miten omalla suorituksella voi palkkaukseen vaikuttaa (Moisio ym. 2012, 1).

Strateginen palkitseminen = Palkitsemista koskevat valinnat, joilla voidaan vaikuttaa menestymiseen, kilpailukykyyn ja mahdollisuuteen olla erilainen (Hakonen ja Nylander 2015, 66).

1.3 Tutkimusmetodit ja lähestymistapa

Tutkimus on tehty laadullisen tutkimuksena toimintatutkimuksen keinoin. Toimintatutkimuksen valintaan metodiksi vaikuttivat seuraavat perusteet (Kananen 2009, 9).

- Toimintatutkimuksen avulla voidaan kehittää omaa työtä.
- Toimintatutkimus liittyy käytännön työelämään ja siellä oleviin ongelmiin.
- Toimintatutkimus voidaan nähdä demokraattisena toimintana, yhteisen ongelmana ja yhteisen ratkaisun löytämisenä.
- Yhteistyö on oleellinen elementti toimintatutkimuksessa.

Tutkijana toimin tähän toimintatutkimukseen osallistuvan koulutuskuntayhtymän henkilöstöpäällikönä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on aikaansaada muutos tutkittavaan ilmiöön. Jotta muutos on mahdollista, edellyttää se muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden tuntemista. (Kananen 2009, 10.)

Toimintatutkimus on syklinen prosessi, joka sisältää suunnitelman, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Toimintatutkimuksen vetäjän tehtävänä on auttaa työyhteisöä toimimaan tutkimuksen syklisen prosessin mukaan. (Kananen 2009, 10, 52.) Tämän tutkimuksen runko rakentui verkkokeskusteluiden ja työpajatoiminnan ympärille. Verkkokeskustelu lähti liikkeelle yleiseltä tasolta palkitsemistavoista ja sen jälkeen keskustelu syvenyi eri näkökulmiin palkitsemisasioidissa. Oleellista oli ilmiön kuvaaminen keskustelualoituksessa, jotta osallistujilla olisi mahdollisimman tarkka tieto keskustelun teemasta ja sen tarkotuksesta. Hirsjärven ym. (2009, 164) mukaan laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukon valinta perustuu tarkoituksenmukaisuuteen, ei satunnaisotokseen. Verkkokeskusteluun oli mahdollisuus osallistua koko koulutuskuntayhtymän henkilöstöllä (795 henkilöä). Työpajatyöskentelyyn osallistui edustajat eri henkilöstöryhmistä. Mukana oli johdon edustajia, työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu, pääluottamusmiehet sekä opettajien edustajat. Näiden valintojen tarkoituksena oli osallistaa koko koulutuskuntayhtymän henkilöstö palkitsemisen kehittämiseen. Lisäksi työpaja mahdollisti vuorovaikutuksen työntekijöiden ja työnantajan edustajien välillä.

Teemat ja tutkimuksen kokonaisuuden suunnitelma olivat seuraavat:

- Teema 1, Palkitsemistavat, keskustelu sähköisellä alustalla 25.10.- 31.10.2017
- Teema 2, Palkkaus ja henkilöstöedut, keskustelu sähköisellä alustalla 1.11. – 7.11.2017
- Teema 3, Työelämän laatu, keskustelu sähköisellä alustalla 8.11. – 14.11.2017
- Teema 4, Palkitsemisen tarkoitus, keskustelu sähköisellä alustalla 15.11. – 20.11.2017
- Työpaja teemoista 1 – 4 henkilöstöasioiden kehittämistiimissä 21.11.2017
- Henkilöstöasioiden kehittämistiimin valitsevat kehittämiskohteet, keskustelu sähköisellä alustalla 27.11. – 4.12.2017

Kuviossa 4 on nähtävissä tutkimusprosessin kulku.



KUVIO 4: Tutkimusprosessi.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on seuraava:

Teoreettinen viitekehys

2 Palkitsemisen toimivuusmalli

3 Palkitsemisen kokonaisuus

Tutkimuksen toteuttaminen ja tulosten raportointi

4 Palkitsemiskäytäntöjen osallistava kehittäminen

5 Johtopäätökset

6 Pohdinta

2 PALKITSEMISEN TOIMIVUUSMALLI

Toimivien palkitsemismallien taustalla on ymmärrys organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä (Halonen ja Nylander 2015, 14). Älykäs organisaatio kykenee jatkuvasti uudistamaan toimintaansa ja se sopeutuu muuttuvaan toimintaympäristöön. Älykkäässä ohjauksessa ja johtamisessa eri toimijoita kannustetaan ja motivoidaan kehittämään älykkäitä ja ennakkoluulottomia ratkaisuja. Ihmiset ja vuorovaikutus sekä ymmärrys toimintaympäristön jatkuvasta kehitymisestä ovat älykkäissä organisaatioissa keskeisiä tekijöitä. Älykkyys liittyy organisaatioiden kykyyn hahmottaa toimintaympäristöään ja tulevaisuuttaan. (Virtanen ja Stenvall 2014, 244.) Älykäs julkinen organisaatio voidaan määritellä siten, että se on strategisesti johdettu, avoin systeeminen verkosto, jonka peruslähtökohtia ovat asiakaslähtöinen toimintamalli, kumppanuus ja ihmiskeskeinen organisaatiokulttuuri. Henkilöstön hyvinvoinnista pidetään huolta, itsensä johtamiseen panostetaan ja henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen ovat vahvoja. (Sydänmaanlakka 2015, 64, 13.)

Organisaation ja sen toimintaympäristön välinen suhde määrittää organisaation sisäistä rakennetta ja toimintatapoja, kuten palkitsemisratkaisuja. Palkitsemisratkaisulla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen ja kilpailuetuun. Siitä syystä johtamisessa on tarkoituksenmukaista tavoitella strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista. Palkitsemisen avulla voidaan toimintaa ohjata halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaation arvot, palkitsemisen prosessit ja rakenteet ovat keskeisiä tekijöitä palkitsemisen strategisessa lähestymistavassa. Palkitsemisjärjestelmän tehokkuus syntyy näiden tekijöiden yhteensopivuudella. (Hakonen ja Nylander 2015, 106, 108.)

Kuviossa 5 on nähtävissä toimivuusmalli, johon on linkitetty mallia ohjaavia johtamisnäkökulmia.



KUVIO 5: Mukaellen palkitsemisen toimivuusmalli (Hakonen ja Nylander 2015, 14).

2.1 Toimintaympäristön vaikutukset palkitsemisessa

Toimintaympäristö on perustana johdon, palkitsemisen kehittäjien ja palkitsemista soveltavien esimiesten toiminnalle. Palkitsemisen perusteet, tavat ja määräytymiskäytännöt kehittyvät yhteiskunnan teknologistaloudellisen perustan muutoksissa, jotka linkittyvät globaalien markkinoiden kehitykseen. (Hakonen ja Nylander 2015, 13, 65.) Globaali kilpailu ja tekniikan kehitys edellyttävät osaavaa ja mahdollisesti myös korkeasti palkattua työvoimaa. Työvoimakustannusten pitäisi kuitenkin olla mahdollisimman alhaiset, jotta tuotteen tai palvelun kilpailukykyinen hinta turvataan. Tilanne tuo paineita organisaatiolle luoda palkkausrakenteita, joiden avulla on mahdollista reagoida toimintaympäristön muutoksiin. (Vartiainen ja Kauhanen 2005, 13.) Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten yhteydessä voi palkitsemiskäytännöt osoittautua joiltakin osin epätarkoituksenmukaisiksi. Siitä syystä palkitseminen edellyttää seurantaa ja tarpeen tullen kehittämistä. (Viitala 2013, 142.)

2.1.1 Johtamisopit ja erilaiset ihmiset

Johtamisopit ovat kytköksissä yhteiskunnalliseen kehitykseen. Vanhat johtamisopit eivät kuitenkaan katoa, vaikka uusia tulee jatkuvasti lisää. Kaikki johtamisopit toimivat jossain kontekstissa koko ajan ja vanhoja oppeja voidaan myös löytää uudestaan. (Kuntatyönantaja 1/2018.) Tilastokeskuksen työolotutkimuksia on tehty säännöllisesti ja niiden perusteella voidaan tarkastella työelämässä tapahtuneita parannuksia 30 vuoden ajalta. Tuona aikana palkansaaajien osaamis- ja koulutustaso on noussut, mahdollisuudet kehittyä työssä ovat parantuneet merkittävästi ja työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmiksi ja itsenäisemmiksi. Lisäksi vaikutusmahdollisuudet työn eri osatekijöihin ovat parantuneet ja ihmiset kokevat työnsä entistä useammin tärkeäksi. (Hyppänen 2010, 248 – 249.)

Myös motivaatiokäsitykset ovat muuttuneet rationaalisten ja normatiivisten johtamisoppien myötä. Rationaalisissa opeissa organisaatio nähdään ensisijaisesti koneena tai systeiminä, jonka osana ihmiset käyttäytyvät melko ennustettavasti. Ihmiset ovat sen mukaan rationaalisia laskelmoijia, jotka työskentelevät palkan motivoimina. Työn sisällön merkitystä ei nähdä merkittävänä. Rationaalisia oppeja ovat tieteellinen liikkeenjohto (v. 1900 – 1923) ja rakenneteoriat (v. 1955 – 1980). (Hakonen ja Nylander 2015, 68.) Esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon perusajatukseni oli, että johdon tehtävänä on selvittää paras tapa tehdä työtä, valita parhaat ihmiset sitä tekemään, ja valvoa, että tehtävät tehdään juuri niin kuin heille sanotaan. Yksinkertaisen komentamisen lisäksi suositeltiin käytettäväksi urakkapalkkaa. Palkka määräytyi sen mukaan, mitä enemmän työntekijä sai aikaan. (Martela ja Jarenko 2017, 85.)

Rationalismiin liian vahvasti tukeutumalla jää huomioimatta sosiaalisen toiminnan erityispiirteet (Martala ja Jarenko 2017, 89). Normatiivisissa opeissa organisaatio on arvoyhteisö. Niissä korostetaan yhteisten arvojen sekä sosiaalisten ja kulttuuristen piirteiden merkitystä hyvän suorituksen kannusteina. Normatiivisia oppeja edustavat teollisten olojen parantaminen (1800-luku), ihmissuhdekoulukunta (v. 1923 – 1955) ja organisaatiokulttuuriteoriat (1980 -). (Hakonen, Nylander 2015, 68.) Ihmissuhdekoulutukunta ja sen seuraajana organisaatiokulttuuriteoriat keskittyivät ihmisen erityispiirteisiin. Ihmisenäkökulman korostuessa ihmiset nähtiin olemukseltaan enemmän kiini-

nostuneina toimijoina, joita voidaan ohjata siten, että heille annetaan vastuuta. Heidän aloittelisuutta suunnataan kohti organisaation tavoitteita. (Martela ja Jarenko 2017, 91.)

Johtamisopeissa motivaatio käsitetään yleensä ihmisten toimintaa ohjaavana tekijänä. Palkitsemisen kehitys on yhteydessä myös motivaatiomallien muuttumiseen. Nykyisin sisäinen motivaatio sekä merkityksellisyyden ja sujuvuuden piirteet korostuu palkitsemisessa. Nykyiseksi johtamisopiksi on ehdotettu innovaatioparadigmaa. Se on alkanut rationaalisena oppina, mutta on kehittyessään saanut piirteitä normatiivisista opeista. (Hakonen ja Nylander 2015, 69). Martelan ja Jarenkon (2017, 325) mukaan tällä hetkellä globaalissa arvokehityksessä korostuvat itsensä toteuttaminen, suvaitsevaisuus, tasa-arvo ja yksilön vapaudet.

Johtamisoppien kehittymisen rinnalla on hyvä myös vertailla eri sukupolvien asenteita työhön, johtamiseen ja esimiestyön vaatimuksia sekä työkuultuuriin liittyviä piirteitä. Sukupolviajattelun taustalla on käsitys siitä, että kullakin sukupolvella on omat ominaispiirteensä. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka ja Bordi 2013, 12 – 13.) Sukupolvierojen suhteen täytyy huomioida, että näkemykset ja odotukset työstä ja elämästä voivat olla erilaisia näiden ryhmien sisälläkin (Kauhanen 2010, 80).

Suurille ikäluokille (1943 – 1960) on ominaista korkea työmoraali ja työn merkitys omanarvontunnon määrittelyssä. Suorituskeskeisen johtamistavan sijaan suuret ikäluokat arvostavat johtamisessa kollegiaalisuutta ja konsensusta. Sukupolvea x (1960 – 1980) puolestaan kuvaa ”kaikki mulle-heti nyt” –ajattelu. Sukupolveen kuului hyvä palkka sekä kouluttautumis- ja etenemismahdollisuudet tärkeitä asioita työelämässä. Teknologian merkitys korostuu myös x-sukupolven kohdalla. Lisäksi heidän on havaittu arvostavan joustavia työaikoja, itsenäisyyttä työssä sekä mielenkiintoista työtä. X-sukupolvi ei kunnioita auktoriteettia. Y-sukupolvelle (1980 – 2000) tärkeitä asioita ovat verkostot ja virtuaalisuus. Heidän on todettu arvostavan vuorovaikutteista ja läsnäolevaa johtamista. Palautteellisuus on tärkeä asia heille. Y-sukupolvea motivoi yhteiset tavoitteet, halu kollektiiviseen toimintaan sekä tahto saada muutettua asioita. Työn sisällöstä ja työajoista he ovat valmiita joustamaan, mutta he odottavat myös vastavuoroisesti joustavuutta työnantajalta. (Nuutinen ym. 2013, 13.)

Taulukossa 2 on Nuutisen ym. (2013, 13) vertailu eri sukupolvien asenteista työhön, johtamiseen, esimiestyöhön ja työkuultuuriin.

TAULUKKO 2: Sukupolvien asenteita ja arvostuksia työhön (Nuutinen ym. 2013, 13).

	Suuret ikäluokat	Sukupolvi X	Sukupolvi Y
Asenteet työhön	-korkea työmoraali ja työn suuri merkitys -työn sisäinen merkityksellisyys -jaketaan odottaa palkintoa työstä	-palkka ja ulkoiset palkkiot -välitön palaute ja tunnustus	-virtuaalisuus ja verkostot -viihtyminen työpaikalla
Johtaminen/ esimiestyö	-kollegiaalisuus ja konsensus	-etenemis- ja kouluttautumis-mahdollisuudet -joustavuus	-vuorovaikutteinen ja läsnä oleva johtaminen
Työkulttuuri	-osallistumisen mahdollisuudet	-eivät kunnioita auktoriteetteja aiempien sukupolvien tapaan -vaikutus-mahdollisuudet työssä	-työn ja perhe-elämän tasapaino -vaikutus-mahdollisuudet työssä -kehittymis-mahdollisuudet

Yhdysvalloissa tehtiin kysely, jolla selvitettiin työpaikan vetovoimaisuutta. Kyselyn mukaan palkan merkitys uuden työn houkuttelevuudessa on merkittävä. Työnhakijoista 26 % oli sitä mieltä, että palkan jälkeen toiseksi tärkein tekijä on palkallinen loma-aika. Yrityskulttuurin (24%) ja urakehityspotentiaalin (21%) arvostus oli seuraavaksi suurimpia kyselyssä. Ammatillinen kehitys/koulutus jäi häntäpäähän (9%). Iän perusteella 55-vuotiaat ja sitä vanhemmat työntekijät sanoivat olevansa kiinnostuneempia palkallisesta vapaa-ajasta (29%) kuin 35-54-vuotiaat (27%) ja 18-34 (22%). Nuo- ret (18-34-vuotiaat) suosivat urakehityspotentiaalia (30%) enemmän kuin 35-54-vuotiaat (22%) ja 55-vuotiaat (10%). Naiset vastasivat, että loma-aika (27%) on keskeinen tekijä päätöksenteossa, kun taas miehet sanovat, että yrityskulttuuri (25%) on kriittisin tekijä. (WorldatWork 2018.)

Ropen ja Kettusen (2012, 25) mukaan työn merkitys nykyihmiselle voidaan jakaa seuraaviin kokonaisuuksiin:

- Raha
- Arvostus
- Kiinnostava tekeminen
- Mukava työyhteisö
- Yhteensopivuus muihin elämän intresseihin

Paljonko työstä ansaitsee, on useille merkittävä asia. Monikaan ei mielellään nykyistä palkkatasoa pienempään ansiotasoon tyydy. Arvostuksen ja aseman hankkiminen tapahtuu usein työn ja työpai- kan kautta. Mielekäs työ, jossa on haasteita ja elämälle sisältöä, on yksi tärkeimmistä työn arvoista. Sosiaalisuuden tarpeiden tyydyttäjänä on työyhteisön merkitys ja siellä muodostuneet ihmissuhteet ihmiselle keskeisiä. Opiskelun, perheen, harrastusten tms. syiden vuoksi on tärkeitä myös työelä- män joustot. Nykyihmisten kohdalla osalta kysymys on hyvin pitkälti ihmisten vapaaehtoisen halun herättämisestä tekemisintoon työyhteisön tavoitteiden toteuttamiseksi. Se tuo haasteen johtamisel- le. (Rope ja Kettunen 2012, 25.)

Ängeslevän (2014, 40 – 41) mukaan tulevaisuuden työntekijät ovat pelaajia. Pelit ovat keino hallita informaatioähkylä ja ne helpottavat löytämään olennaiset asiat loputtomasta tietovirrasta. Pelimekaniikat helpottavat löytämään uusia vaihtoehtoja ja täysin ennakkoimattomiakin ratkaisuja. Nuorten työelämään tuoma muutos luo muutospaineita. Tekemistä arvioidaan tehtävien suorittamisen sijaan lisäarvon ja uutuuden tuottamisessa. Näissä tilanteissa pitää taas uudelleen pohtia peruskysymyksiä, jotka liittyvät työntekijän ja työnantajan väliseen vuorovaikutukseen:

- Miten organisaation tavoitteet, työntekijän omat tavoitteet ja muiden tahtotilat nivoutuvat yhteen ja tukevat toisiaan?
- Millaisin keinoin työntekijä pyrkiessään organisaation tavoitteisiin edistää omaa hyvinvointiaan, uraansa ja osaamistaan?
- Miten työntekijä sitoutuu työpaikkaan pidemmäksi aikaa?

Jos työ on lähtökohtaisesti tylsää, ainoat syyt tehdä sitä ovat keppe ja porkkana. Silloin on järkevää organisoida työ siten, että työntekijällä on jokin ulkoinen tekijä, joka pitää hänet liikkeellä. Perinteisesti toteutettuna tämä tarkoittaa keskusjohtoista organisoitumista, jossa jokaista työntekijää valvoo esimies. Nykyajan työelämä yhä harvemmin on kuitenkaan enää tylsää puurtamista. Osa rutiinityöstä on kadonnut ja työt ovat yhä enemmän asiantuntijuutta ja inhimillistä vuorovaikutusta vaativia töitä. Tulevaisuuden työelämä näyttää siltä, että työ voi olla innostavaa. Jos tilanne näyttäytyy toisella tavalla, kysymyksessä voi olla johtamisongelma, ei niinkään työn luonteeseen tai ihmisluontoon liittyvä ongelma. (Martela ja Jarenko 2017, 317 – 318.)

2.1.2 Julkinen johtaminen

Virtasen ja Stenvallin (2014, 120) mukaan julkinen organisaatio on vuorovaikutuksen verkosto, jossa ovat mukana muun muassa politiikka ja hallinto, esimiehet, henkilöstö ja asiakkaat. Julkisen sektorin johtamisessa on inhimilliset tekijät ja niiden merkitys tunnistettu jo pitkään. Työntekijöitä on osallistettu päätöksentekoon ja johtamiseen, joka näkyy yhteistoimintamenettelykäytäntöinä ja työntekijöiden edustuksena johtoryhmissä. Inhimillisten tekijöiden johtaminen on lisäksi näkynyt panostuksena tiimityöhön sekä työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Henkilöstön johtamisen painopiste on siirtynyt henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen puolestaan liitetään suunnitteluun, työn yleiseen organisointiin, arviointiin, kehittämiseen, palkitsemiseen, neuvotteluihin, työsuojeluun ja muihin järjestelmiin. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on edistää ihmisten paneutumista työhönsä, sitoutumista ja hyvää työsuoritusta. Panostuksista huolimatta voidaan kysyä, kuinka vakiintuneeksi on muodostunut inhimillisten tekijöiden johtaminen. (Virtanen ja Stenvall 2010, 27 – 28.)

Verrattuna yksityiseen sektoriin julkisen sektorin johtamisessa on erityispiirteitä. Johtajat toimivat virkavastuulla ja poliittisen ohjauksen alaisuudessa hyvän hallintotavan periaatteita noudattaen. (Sydänmaanlakka 2015, 14.) Ihmisten ja asioiden johtamista kuitenkin tarvitaan riippumatta siitä, puhutaanko yksityisistä yrityksistä vai julkishallinnon organisaatiosta. Julkisen johtamisen käytännön si-

säällöissä kuitenkin painotuseroja on verrattuna yksityisen yrityksen johtamiseen. Esimerkiksi julkisilla johtajilla on vähemmän toimivaltaa ja joustavuutta, koska johtamisedellytyksiä rajoittavat rakenteet ja poliittinen toiminta. Myös mahdollisuudet palkita henkilöstöä tulokseen perustuvilla kannusteilla on rajatumpaa kuin yksityisellä sektorilla. Julkinen johtaminen on ymmärrettävä julkisena ja yhteiskuntaan vaikuttavana toimintana. Sitä ohjaavat ja siihen vaikuttavat yleiset intressit ja yhteiskunnassa vaikuttavat arvot. (Virtanen ja Stenvall 2010, 36 – 38.)

Julkisen ja yksityisen sektorin johtamisella on kuitenkin enemmän yhteisiä kuin erottavia tekijöitä. Julkinen sektori on uuden julkisen johtamisen kautta ottaa mallia toimintaansa yksityisen sektorin parhaista käytännöistä. Johtamistiede ja hallintotiede ovat alkaneet hakea vaikutteita toisistaan. Hyvä johtamisprosessi mahdollistaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen, ihmisten motivaatiosta ja osaamisesta huolehtimisen sekä organisaation toiminnan kehittämisen. (Sydänmaanlakka 2015, 17 – 18.)

Organisaatiotutkimuksen uuden institutionaalisen teorian mukaan palkitsemismallien ja –tapojen lähteenä ei aina ole pelkästään organisaatioiden omat tavoitteet ja strategiat. Myös muut organisaatiot ja ympäröivä yhteiskunta voivat olla vahvoina vaikutteina palkitsemismallien valinnassa. Työn vaativuuden arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät, jotka ovat alun perin kehitetty yksityisellä sektorilla, ovat käytössä kaikilla julkisen sektorin aloilla. Tämä esimerkkinä instituutioiden levittämisestä, jossa vakiintuneet rakenteet ovat levinneet sektorilta toiselle. (Hakonen ja Nylander 2015, 93 – 94.)

2.1.3 Tasa-arvolain vaikutukset palkitsemiseen

Palkitsemisen kokonaisuudessa pitää myös huomioida sukupuolten välinen tasa-arvo. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajia huolehtimaan tasa-arvon toteutumista yhteistyössä henkilöstön kanssa. Laki velvoittaa tekemään tasa-arvosuunnitelman, mikäli organisaatiossa on vähintään 30 työntekijää. Siihen pitää sisältyä myös palkkakartoitus. Lain mukaan suunnitelmasta täytyy käydä ilmi selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta. Selvitys sisältää muun muassa erittelyn naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä koko henkilöstöä koskevan palkkakartoituksen. Naisten ja miesten tehtävien luokitus palkoista ja palkkaeroista, suunnitellut toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi sekä arvio aikaisempaan tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteuttamisesta ja tuloksista ovat keskeisiä asioita. Suunnitelmassa voidaan käsitellä myös esimerkiksi organisaation arvoja, asenteita, rekrytointikäytäntöjä, perhevapaiden käyttöä, työaikajärjestelyjä, koulutusta, urakehitystä ja palkkausta. Tasa-arvosuunnitelma tehdään yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa ja siitä tiedotetaan henkilöstölle. (KT Kuntatyönantajat 2018.)

Palkkakartoituksen avulla selvitetään, ettei organisaatiossa ole samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten välillä perusteettomia palkkaeroja. Jos tässä kartoituksessa vaativuus- tai tehtäväryhmittäinen tai muulla perusteella muodostettujen ryhmien välinen tarkastelu tuo esiin selkeitä eroja naisten ja miesten palkkojen välillä, työnantajan on selvitettävä näiden erojen syyt ja perusteet sekä tarvittaessa ryhdyttävä korjaaviin toimenpiteisiin. (KT Kuntatyönantajat 2018.)

Työmarkkinakeskusjärjestöt ovat tehneet kyselyn tasa-arvosuunnitelmien ja palkkakartoitusten toimivuudesta työpaikoilla. Kyselyn tulosten perusteella parannettavaa on erityisesti tasa-arvosuunnitelmasta tiedottamisesta työpaikoilla, mutta myös suunnitelmassa sovittujen toimenpiteiden seurannassa. Henkilöstön edustajien tietämys työpaikan tasa-arvosuunnitelmista, palkkakartoituksista ja toimenpiteistä oli usein puutteellista. Perusteettomia palkkaeroja eri sukupuolten välillä todettiin työnantajakyselyn mukaan noin 10 prosentilla työpaikoista, joissa palkkakartoitus oli toteutettu. Vastaavasti palkansaajakyselyn mukaan perusteettomia palkkaeroja todettiin noin 17 prosentilla työpaikoista. (KT Kuntatyönantaja 2018.)

Ranskassa miehille maksetaan keskimäärin yhdeksän prosenttia enemmän palkkaa kuin naisille, vaikka lainsäädännössä on edellytetty sama palkka samasta työstä viimeiset 45 vuotta. Ranskan pääministeri Edouard Phillipe on ilmoittanut, että ranskalaisilla yrityksillä on kolme vuotta aikaa poistaa sukupuolten palkkaerot sakon uhalla. Suunnitelman toteuttamiseksi Ranskan hallitus edellyttää, että yli 50 työntekijän yrityksiin asennetaan ohjelmistoja, jotka ovat yhteydessä palkkajärjestelmiin palkkaerojen seuraamiseksi. Ohjelmiston lisäksi yritysten on myös oltava avoimempia sukupuolten palkkaerojen suhteen, koska niiden on julkaistava tiedot verkkosivuillaan. Vastaava tavoite esiintyy Yhdysvalloissa. Siellä osakkeenomistaja-aktivistit ovat kannustaneet useita merkittäviä rahoitusyhtiöitä julkaisemaan yksityiskohtaisia palkkaselvityksiä. Ranskan toimenpiteet ovat kuitenkin jyrkempiä, kun otetaan huomioon ohjelmistojen pakollinen käyttöönotto palkkausjärjestelmän valvontaan. (WorldatWork 2018.)

2.1.4 Työ- ja virkaehtosopimukset

Palkitseminen voi organisaatiossa tarkoittaa lähinnä lain ja alan työehtosopimusten noudattamista. Yleisenä käsityksenä voi myös olla, että vain työehtosopimusten päälle maksettavat tulospalkkiot, aloitepalkkiot ja merkkipäivämuistamiset ovat palkitsemista. Nämä käsitykset juontavat juurensa suomalaisesta neuvottelu- ja sopimusjärjestelmästä. (Hakonen ym. 2014, 17.) Edunvalvonnan vaikutus on aina ollut merkittävä palkkauksessa ja palkitsemisessa. Työ- ja virkaehtosopimusten lisäksi työmarkkinajärjestöt ovat vaikuttaneet myös sosiaalilainsäädäntöön, työlainsäädäntöön ja verotukseen. Suomalainen työehtosopimusjärjestelmä on yksi maailman kattavimmista ja vahvimista. (Hakonen ja Nylander 2015, 41 – 42.)

Työ- ja virkaehtosopimuksilla on perinteisesti pyritty turvaamaan vähimmäistyöehdot. Tavoitteena on myös ollut estää sisäistä kilpailua, joka on tasannut palkkaeroja. Neuvottelujärjestelmä on kuitenkin haasteiden edessä talouden avautumisen myötä. Kansainvälinen kilpailu voi olla uhkana hyvinvointiyhteiskunnalle ja sen edellyttämälle suomalaiselle työlle. Suomessa työehtosopimuksiin liittyy lisäksi yleissitovuus eli myös järjestäytymättömän työnantajan on noudatettava alalla yleissitovaksi vahvistettua työehtosopimusta. Yleissitovuus on suomalaisen neuvottelujärjestelmän erityispiirre. (Hakonen ja Nylander 2015, 43 – 45.)

Suomen ansiokehitys on perustunut pääasiassa työ- ja virkaehtosopimusten palkankorotuksista. Laajassa eurooppalaisessa vertailussa Suomi oli kärjessä sekä työehtosopimusten palkankorotusten kattavuudessa että siinä, kuinka keskitettyjä palkankorotukset olivat. Kattavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka suurta osaa henkilöstöstä työehtosopimusten palkkaratkaisut koskevat. Palkankorotusten keskittäminen puolestaan kertoo siitä, kuinka etäällä työpaikoista niistä päätetään. Toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden kuuluminen työehtosopimusten palkankorotusten piiriin erosi Suomen ja muun Euroopan välillä. Poikkeamat eri maiden sopimusjärjestelmien keskuudessa ovat huomattavia. Kansainvälisesti toimivien yritysten näkökulmasta tilanne on hankala. (Hakonen ja Nylander 2015, 47 – 49.) Palkanmuodostuksen joustavuudessa Suomi sijoittui vuonna 2016 viimeiseksi 138 maan joukossa (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen ja Hulkko-Nyman 2018, 140).

Vuonna 2016 solmittiin kilpailukyky sopimus (kiky). Sen tavoitteena on parantaa suomalaisen työn ja yritysten kilpailukykyä, lisätä talouskasvua, luoda työpaikkoja, tukea julkisen talouden sopeuttamista ja edistää paikallista sopimista sopimusten kautta. Työ- ja virkaehtosopimuksiin kikyn ehdot tulivat voimaan 1.2.2017. Sopimusvaikutuksena oli muun muassa se, että työ- ja virkaehtosopimuksiin ei tullut palkankorotuksia ja eikä muita kustannusvaikuttavia muutoksia. Työaika pidennettiin ja julkisen sektorin lomarahoja leikattiin 30 %. Kuntatyönantajat eivät hyötäneet kustannusten alenemisesta, koska valtio leikkasi vastaavalla määrällä kuntien ja kuntayhtymien valtionosuuksia. (Ojanen 2016, 11.)

Kunnallinen pääsopimus antaa mahdollisuuden paikallisen työ- ja virkaehtosopimuksen tekemisen, mikäli siihen on perusteltu syy, joka aiheutuu paikallisesta erityisolosuhteista. Sillä voidaan poiketa valtakunnallisen virka- ja työehtosopimuksen määräyksistä. Paikallisilla sopimuksilla ei kuitenkaan voi sopia pienemmästä peruspalkasta eikä poiketa keskimääräisestä työajan pituudesta, vuosiloman pituudesta tai sairaus- ja äitiyslomaetuksia koskevista määräyksistä. (KT Kuntatyönantajat 2016.) Parhaimmillaan paikallinen sopiminen voi tukea joustavaa työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja työhyvinvointia. Se voi myös vaikuttaa tuloksellisuuteen, palveluiden saatavuuteen ja työpaikkojen turvaamiseen. (KT Kuntatyönantajat 2016.)

Korn Ferry Hay Groupin laatima ennuste palkankorotuksista eri maissa näytti, että länsi-eurooppalaisten työntekijöiden palkat nousevat vuonna 2017 keskimäärin 2,1 %, Suomessa korotusennuste oli 1 %. Pohjoismaista Ruotsissa (2,3 %), Norjassa (2,0 %) ja Tanskassa (2,1 %) ennuste on lähempänä keskiarvoa. Tanskassa ja Norjassa suurin osa palkankorotuksista sovitaan yrityksissä, kun alakohtaiset työehtosopimukset takaavat siihen työrauhan ja pelisäännöt. Myös Ruotsissa on kehitetty palkankorotusmalleja esimerkiksi sopimalla kokonaan paikallisista palkkaratkaisusta. (Hakonen ja Nylander 2015, 49.)

2.2 Palkitsemisen tarkoitus

Palkitsemisen tarkoituksella haetaan vastausta kysymykseen, miksi kyseinen palkitsemistapa on käytössä. Täytyy tiedostaa, miksi palkitsemistapaa käytetään ja mitä sillä tavoitellaan. Sen pitää olla yhteensopiva organisaation muiden osa-alueiden, kuten tavoitteiden ja strategian tai henkilöstön odotusten ja arvojen kanssa. (Hakonen ja Nylander 2015, 14.) Strateginen palkitseminen perustuu hyvin toimivaan suorituksen johtamiseen, jolla tarkoitetaan tavoitteista sopimista, ohjausta, tulosten arviointia ja kehittämistä. Se kulminoituu usein tulostavoitteisiin, tunnuslukuihin ja esimiesalaiskeskusteluihin. Tulevien tavoitteiden asettaminen ja joko yksilöllinen tai kollektiivinen palaute ovat keskeisiä asioita. (Hakonen ym. 2014, 256).

Hakonen ym. (2014, 51) mukaan strategisen palkitsemisen tunnusmerkkejä ovat:

1. Palkitsemisen avulla tuetaan liiketoimintastrategiaa.
2. Palkitseminen on kiinteänä osana organisaation johtamisjärjestelmässä eikä vain hallinnollinen tehtävä.
3. Toiminnan tavoitteista ja liiketoimintastrategiasta on johdettu palkitsemisstrategia, jonka suuntausten mukaisesti suunnitellaan palkitsemisen kokonaisuutta.
4. Palkitsemiseen liittyvistä prosesseista huolehditaan organisaation eri tasoilla ja tarvittavat tehtävät, vastuut ja roolit on määritelty.
5. Palkitsemiseen on olemassa tarvittavat valmiudet ja resurssit.
6. Palkitsemisen toimivuutta arvioidaan ja tarvittaessa parannetaan.

Aalto-yliopiston tutkimushankkeessa on haettu vastausta kysymykseen, pitääkö strategian ja palkitsemisen kohdata organisaatioissa. Ja jos pitäisi, niin miten tämä yhteys rakennetaan. Yhteensovittamisen kannalta on tärkeää huomioida yksilön tulkinta siitä, mitä hän kokee palkitsevaksi. Tämä seikka on palkitsemisen vaikuttavuutta ajatellen keskeistä, mutta tärkeä asia myös yhteensovittamisen kannalta. Yhteensovittamisen ongelmana voi olla palkitsemisen liittäminen epäselvään strategiaan. Toisaalta palkitseminen itsessään voidaan kokea vaikeana ja asiana, johon liittyy paljon erikoisosaamista. (Ikävalko, Hakonen ja Vartiainen 2014, 7, 36, 44.)

Edellä mainitussa tutkimushankkeessa nousi yhtenä lähtökohtana strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen välillä näkökulma, että palkitsemisen ja strategian säilyminen muuntautumiskykyisinä huomioiden työehtosopimusten sekä lainsäädännön vaatimukset, eivät strategia ja palkitseminen voi olla täysin toisiinsa kytköksissä. Pienet muutokset strategiassa tai palkitsemisessä ei ole tarpeen heijastua muutoksina myös toisessa osapuolella. Strategia ja palkitseminen liitetään yleensä yhteen mittaamisen kautta. Mutta myös peruspalkkaan liittyy useita valintoja, jotka voivat olla yhteydessä strategiaan. Minkä tyyppistä ja minkä tasoista palkkaa maksetaan, on tyyppillinen valinta palkkauksen suhteen. Eli tehdään valinta, miten halutaan asemoitua työmarkkinoilla suhteessa kilpailijoihin. Näillä valinnoilla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka onnistutaan houkuttelemaan työntekijöitä tai sitouttamaan nykyiset työntekijät organisaatioon. Peruspalkkaan liittyy myös kysymys siitä, mikä sen rooli on palkitsemisen kokonaisuudessa. Jos organisaatiossa ei ole käytössä bonuksia, voi

peruspalkalla olla erilaisilla merkitystä verrattuna tilanteeseen, jossa on käytössä tulospalkkiojärjestelmä. (Ikävalko ym. 2014, 13, 18, 209.)

Edelleen tutkimusraportissa (2014, 50) on myös listattuna kysymyksiä, joiden avulla strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisesta voidaan arvioida ja kehittää:

- Mitä organisaatiossa tarkoittavat strategia, palkitseminen sekä strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen?*
- Kuinka hyvin onnistutaan strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa?
- Mitä etuja voisi olla siitä että strategia ja palkitseminen olisivat nykyistä paremmin yhteen sovitettuja?
- Mitä organisaation strategia painottaa?
- Mitkä ovat käytössä olevat palkitsemistavat? Mihin ne perustuvat, miksi ne ovat käytössä?
- Minkä palkitsemistapojen ja strategian välillä on vahva yhteys?
- Minkä palkitsemistapojen osalta yhteys on heikko?
- Minkä tapojen osalta yhteyttä olisi syytä vahvistaa? Onko yhteyttä syytä heikentää jonkin palkitsemistavan osalta?
- Mitkä ovat arjessa toimivia käytäntöjä? Voiko niiden avulla vahvistaa yhteyttä strategiaan ja palkitsemiseen?
- Kuka organisaatiossa vastaa strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisesta?
- Kenen organisaatiossa pitäisi olla kiinnostunut strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisesta?
- Onko teillä foorumi/foorumeita, jossa yhteensovittamista tehdään?
- Ketkä ovat yhteensovittamisen avainhenkilöitä?
- Miten osapuolten välinen vuorovaikutus toteutuu yhteensovittamisessa?
- Miten yhteensovittamisen onnistuminen voidaan varmistaa?
- Millaisia rooleja yhteensovittamisessa tarvitaan ja kenen tulisi toimia näissä rooleissa?
- Miten varmistetaan, että strategiatyötä tekevillä on riittävä ymmärrys palkitsemisesta?
- Miten varmistetaan, että palkitsijoilla on riittävä ymmärrys strategiasta?

Lisäksi tutkimusraportin (2014, 48) mukaan strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen kehittämisessä apuna voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia tapoja:

- Strategiadokumentit
- Palkitsemisstrategia
- Tulospalkkiomittarit
- Peruspalkkauksen käytännöt (vaativuuteen perustuvan palkanosan käytännöt, henkilökohtaiseen palkanosaan liittyvät suoritusarvioinnit)
- Urapolut
- Strategiaa tukevat kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuudet
- Aloitepalkkiot tukemaan innovatiivisuutta
- Tavoitteiden asettamiskäytännöt
- Toiminnan seurantakäytännöt

- Vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen strategian ymmärtämisen ja toteutuksen varmistamiseksi
- Arvostus ja pienet huomioimiset hyvien strategian toteutumista tukevien suoritusten esiin tuomisessa
- Yhteisölliset onnistumisten huomioimiset
- Henkilöstön osallistaminen strategian toteuttajien huomioimiseen
- Viestinnän keinot (esim. intranet)
- Kiittäminen strategian mukaisesta toiminnasta

2.3 Palkitsemisen rakenteet ja prosessit

Palkitsemisen rakenteella tarkoitetaan yksittäisten palkitsemistapojen ja palkitsemisen kokonaisuuden kuvausta. Prosessit ovat esimiehen tapa soveltaa sovittua kokonaisuutta (Halonen ja Nylander 2015, 14). Palkitsemisjärjestelmään sisältyvät palkitsemisen rakenne ja säännöt sekä sen käyttämisen prosessit. Rakenne ja säännöt on jokaisella palkitsemistavalla oltava. Niiden avulla kuvataan, miten palkitsemisen on suunniteltu toimivan. Hyvin toimiva rakenne on yksinkertainen ja ymmärrettävä ja se sopii yhteen järjestelmän tarkoituksen kanssa. (Hakonen ja Hulkko-Nyman 2011, 16.)

Esimiesten tapa soveltaa sovittua kokonaisuutta, kehittämistyö ja johtamisen tavat ovat merkittäviä prosesseja palkitsemisen vaikutusten syntymiseen (Hakonen ja Nylander 2015, 15). Hyvin suunnitellun rakenteen lisäksi on varmistettava myös järjestelmän hyvä soveltaminen. Täytyy olla mietittynä, kuinka palkitsemista kehitetään, kuinka sen käyttöä eri puolilla organisaatiota tuetaan ja kuinka esimiehet sitä soveltavat. Palkitsemisen kehittämissä tärkeitä toimivuutta edistäviä tekijöitä ovat selkeät roolit, vastuut ja aikataulut, jatkuva kehittäminen ja osallistava suunnittelu. Henkilöstöä osallistava kehittäminen tapa johtaa parempaan lopputulokseen. Esimiesten tehtävänä on huolehtia siitä, että työyhteisössä tunnetaan palkitsemistavat. (Hakonen ja Hulkko-Nyman 2011, 16.)

Moision ym. (2012, 73, 77) tutkimusraportin mukaan esimiehen rooli ei aina palkitsemisen prosesseissa ole selkeä. Taustalla voi olla budjetin rajallisuuden lisäksi myös päätöksentekoprosessin moniportaisuus. Organisaatiossa pitäisi varmistaa, että esimiehillä on riittävät tiedot, taidot ja valta toteuttaa palkitsemiseen liittyvien tehtävien hoitoa. Esimerkiksi palkkausjärjestelmän toimivuuden kannalta esimiesten rooli on kriittinen. Heidän roolinsa palkkatiedon lähteenä on vahvasti yhteydessä suoritustietämykseen. Palkkauksella pitää olla suora yhteys suorituksen johtamiseen.

2.4 Palkitsemisen vaikuttavuus

Organisaatiossa työntelevien ihmisten tulkinta palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta määrittelevät loppujen lopuksi sen, millaisia vaikutuksia palkitsemisen aikaan saa (Halonen ja Nylander 2015, 14). Palkitsemisen tarkkaan mietityllä tarkoituksella, sen rakenteella ja käyttämisellä voidaan vaikuttaa siihen, että palkitsemisella saadaan aikaan toivottuja vaikutuksia (Hakonen ja Hulkko-Nyman 2011, 17).

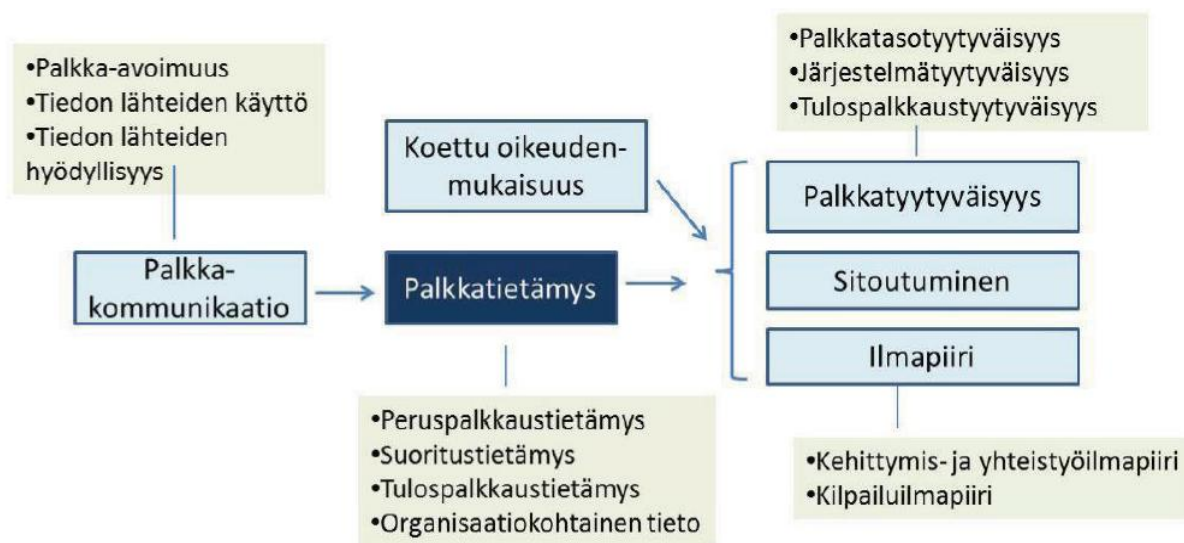
Ylikorkalan ym (2018, 59) mukaan palkitsemisen vaikutukset ilman tietoa ovat vähäisiä ja sattumanvaraisia. Jotta palkitsemisella voidaan vaikuttaa henkilöstön asenteisiin ja toimintaan, heidän on tunnettava se. Jokaisen tulee tietää esimerkiksi, millä perusteilla oma palkka määräytyy ja miten sen suuruuteen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Palkitsemisen toimivuutta edistää myös se, että henkilöstö kokee palkitsemistapojen sopivan heidän työhönsä ja työpaikkaansa. Kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta on myös tärkeä asia toimivuuden kannalta. Oikeudenmukaisuuteen liittyy se tunne, että oma palkitseminen koetaan olevan tasapainossa muiden henkilöiden palkitsemisen kanssa. Henkilöstö arvioi myös sitä, kuinka palkitsemisesta päätetään. Myös esimiesten tapa kertoa viestiä palkitsemisasiosta, esimerkiksi palkkapäätöksistä, vaikuttaa kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. Totuudenmukainen, avoin, huolellisesti perusteltu tapa viestiä tukee palkitsemista.

Tulkintaan palkitsemisjärjestelmästä vaikuttaa tietysti myös se, mitä itse kukin arvostaa ja toivoo palkitsemiselta. (Hakonen ja Hulkko-Nyman 2011, 17.)

Useissa palkkauksen vaikutuksia selittävässä motivaatioteorioissa palkkatietämystä on pidetty tärkeänä tekijänä. Palkkausjärjestelmiä on Suomessa uudistettu 1900-luvulta lähtien. Nykyisin palkkaus ei enää ole staattinen rakennelma vaan dynaaminen kokonaisuus. Pyrkimyksenä on eri keinoin huolehtia siitä, että palkka vastaa mahdollisimman hyvin valittuja palkkaperusteita. Tämän toteutuksen kannalta on tärkeää, että palkkaperusteet ja palkkausjärjestelmään liittyvät prosessit ovat kunnossa. (Moisio ym. 2012, 1, 3 – 4.)

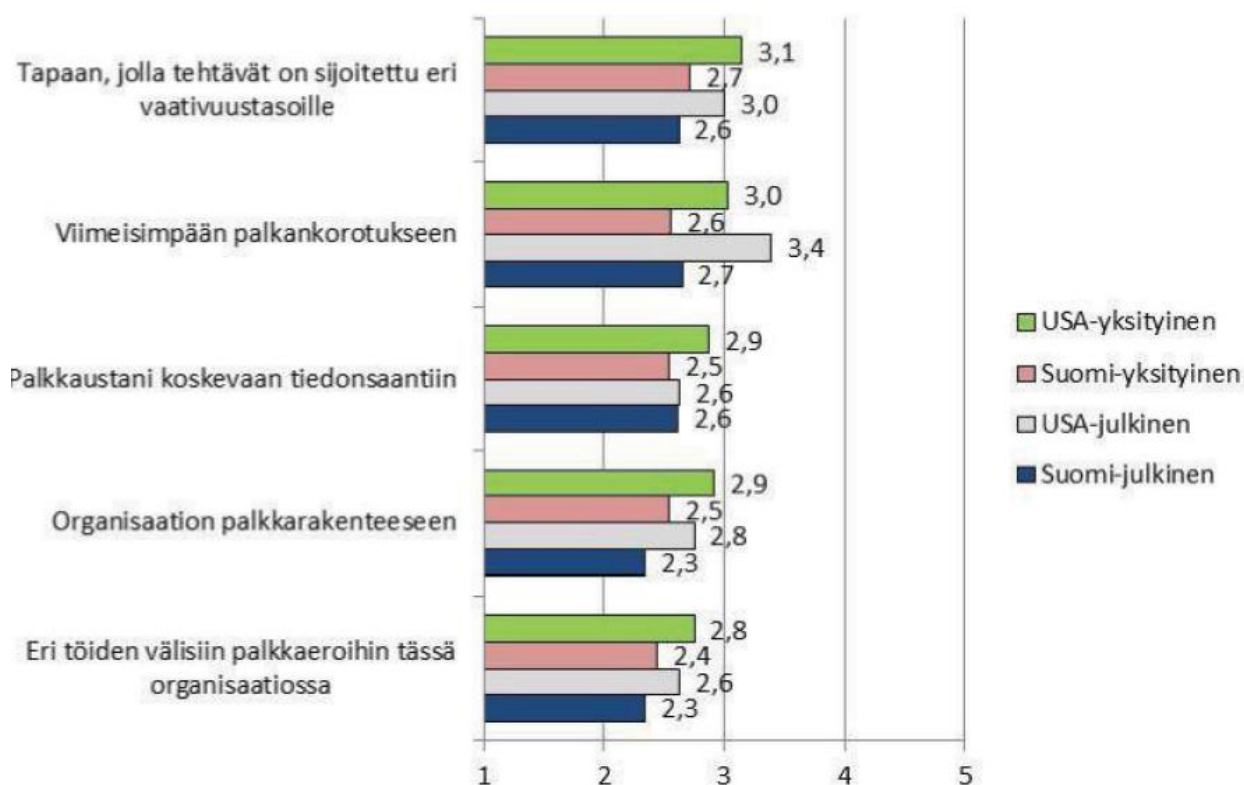
Organisaation kannalta läpinäkyvät palkkaperusteet viestivät henkilöstölle siitä, millaista osaamista ja työsuoritusta arvostetaan. Näin toimittaessa ja parhaimmillaan palkitseminen toimii tärkeänä johtamisen välineenä. Henkilöstöä palkitaan organisaation menestymisen kannalta tärkeiden tavoitteiden saavuttamisesta. Se myös voi kirkastaa organisaation tavoitteita ja arvoja yksittäiselle työntekijälle. Palkan perusteiden ollessa henkilöstön tiedossa paranee tietoisuus siitä, miten omaan palkkaan voi vaikuttaa. Tämä puolestaan voi motivoida henkilöä parempiin työsuorituksiin. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ja tyytymättömyys kasvavat silloin, kun palkan määräytyminen on työntekijän näkökulmasta ennakoimatonta ja sattumanvaraista. Työntekijä ei silloin voi olla varma, mihin palkkauspäätöksen perustuvat. Voidaan myös pelätä ns. pärsäkertoimen vaikutuksesta palkan muodostukseen, vaikka enemmän voi olla kysymys järjestelmällisyyden ja julkilausuttujen perusteiden puutteesta palkka-asioden hoidossa. (Moisio ym. 2012, 4 – 5.)

Moision ym. (2012, 8) tutkimusraportin mukaan palkkatietämys koostuu useista eri ulottuvuuksista, joita ovat henkilön tietämys peruspalkkauksesta, suorituksen johtamiseen liittyvistä asioista ja mahdollisesta tulospalkkauksesta. Organisaatiossa vallitsevana oleva palkkakommunikaation tapa vaikuttaa henkilön tietämykseen palkka-asioista. Henkilöstön palkkatietämyksellä oletetaan olevan vaikutuksia siihen, kuinka tyytyväisiä he palkkaukseensa ovat, kuinka sitoutuneita he työpaikkaansa ovat ja lisäksi millainen koetaan olevan organisaation ilmapiiri. Palkkausjärjestelmän oikeudenmukainen soveltaminen oletetaan olevan tärkeä tekijä edellä mainittujen vaikutusten synnyssä. Kuviossa 6 on malli palkkatyytyväisyydestä ja siihen liittyvistä tekijöistä esitetty edellä mainitun tutkimusraportin mukaisena.



KUVIO 6: Palkkatyytyväisyys ja siihen liittyvät tekijät. (Moisio ym. 2012, 8).

Yhdysvalloissa tehdyssä Knowledge of Pay –tutkimuksessa tehtiin 2000-luvun alkupuolella havainto, että palkkatietämyksellä on ennako-oletuksia selkeämpi yhteys palkkatyytyväisyyteen ja henkilöstön toimintaan. Suomessa päätettiin tehdä sama tutkimus, jotta mahdollisuus verrata Yhdysvaltojen ja Suomen tietämyksen ja tyytyväisyyden tasoa avautuisi. Tulosten mukaan julkisen sektorin vastaajat Suomessa että USA:ssa ovat pääosin tyytymättömämpiä kuin yksityisen sektorin vastaajat. Tästä poikkeavana tuloksena on tyytyväisyys viimeisimpään palkankorotukseen, johon ollaan sekä Suomessa että USA:ssa julkisella sektorilla tyytyväisempiä verrattuna yksityiseen sektoriin. Pientä eroavaisuutta löytyi myös maiden välisessä vertailussa siitä, kuinka tyytyväisiä ollaan tiedonsaantiin. Suomessa tältä osin julkisen sektorin vastaajat olivat yksityisen sektorin vastaajia tyytyväisempiä. USA:ssa tilanne tutkimuksen mukaan on päinvastainen. Kokonaisuutena voidaan todeta, että Suomessa ei kummallakaan sektorilla missään suhteessa oltu amerikkalaisia tyytyväisempiä. Tutkimuksen vertailutuloksia on esitetty kuviossa 7. (Moisio ym. 2012, 1, 63 – 64.)



KUVIO 7: Suurimmat palkkatyytyväisyys erot sektorien välillä Suomessa ja USA:ssa (Moisio ym. 2012, 64).

Henkilöstön tulkinta palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ja sen kannustavuudesta määrittävät siis sen, millaisia vaikutuksia palkitseminen saa aikaan. Lähtökohta motivaatiolle ja tavoitteiden mukaiselle toiminnalle syntyy palkitsemisen perusteiden ymmärryksestä. Palkitsemiskäytänteet ovat toimivia silloin, kun niillä saavutetaan toivottuja tuloksia. Vaikutukset ovat moninaisia ja toivottujen vaikutusten lisäksi palkitseminen voi tuoda mukanaan myös muita ei-toivottuja vaikutuksia. (Hakonen ja Nylander 2015, 15.) Kielteisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta, epätietoisuus, kateus, ei-toivottu vaihtuvuus, vaatimattomat työsuoritukset ja ei-toivottu organisaatiokulttuuri. Onnistumalla palkitsemisessa saadaan enemmän aikaan myönteisiä vaikutuksia kuin kielteisiä. Kilpailuetu syntyy nimenomaan kielteisten vaikutusten kuten poissaolojen ja ylimääräisten vaihtuvuuskustannusten minimoimisesta. (Hakonen ym. 2014, 57.) Ymmärrys siitä, mitä henkilöstö odottaa työltään ja elämältään, on palkitsemisessa entistä keskeisempää. On työntekijöitä, jotka ajattelevat ja toimivat työssä perinteisellä tavalla, mutta jatkuvasti kasvava määrä henkilöitä työyhteisössä ajattelee täysin uudella tavalla. (Kauhanen 2010, 79.)

2.4.1 Motivaatio

Motivaatio on subjektiivinen kokemus ja tutkimuskohteena se on osoittautunut abstraktiksi. Se on ilmiönä jatkuvasti meidän ympärillä ja sisällä vaikuttaen joko suoraan tai tiedostamatta käyttäytymiseemme. Motivaatiota tarkastellaan peruskysymyksen ”miksi?” kautta. Miksi toimimme tietyllä tavalla? (Liukkonen, Jaakkola ja Kataja 2006, 10 – 12.) Ihminen voi motivoitua sisäisesti tai ulkoisesti. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen nähdään suorituksena, joka tehdään siihen liittyvien palkintojen kuten rahan vuoksi. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on palkitsevaa. Ihminen on in-

noissaan ja valmis tekemään asioita riippumatta niihin liittyvistä ulkoisista palkkioista. (Martela ja Jarenko 2014, 15.)

Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden muodostama järjestelmä, joka virittää ihmisen käyttäytymään tavoitteellisesti työssä. Sisäiset tekijät ovat yhteydessä psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin. Ulkoiset tekijät puolestaan heijastavat erilaisia ympäristö- ja tilannetekijöitä, kuten työolosuhteita ja johtamista. Henkilön suoriutumiseen työtehtävässä vaikuttavat henkilökohtaisten tekijöiden, kuten osaamisen, motivaation ja sitoutumisen lisäksi johtajuus- ja tiimitekijät sekä töiden organisointi ja erilaiset tilanteet. Johtajuus- ja tiimitekijöitä ovat mm. kannustus ja tuki. Töiden organisointiin liittyy keskeisesti työprosessit. Tilannetekijöitä voivat aiheuttaa sisäiset ja ulkoiset paineet ja muutokset. (Kauhanen 2010, 55,80.)

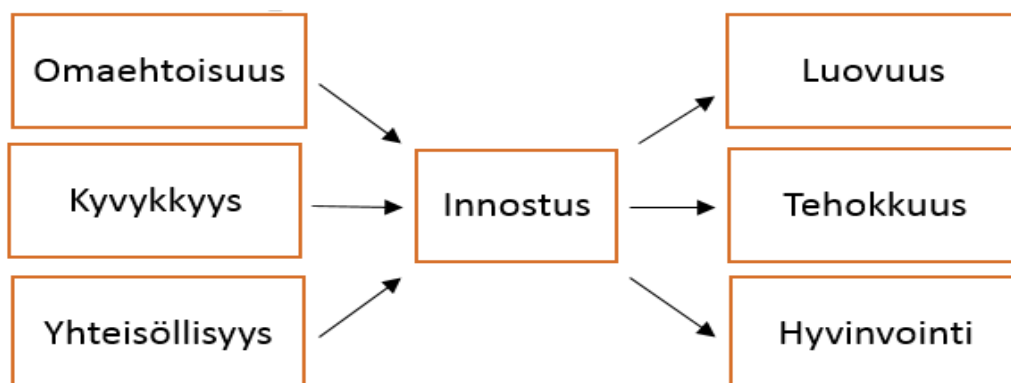
Maslowin tarveteorian mukaan toimintaamme ohjaavat tarpeet muodostavat hierarkian. Ihminen toimii tarpeiden edellyttämällä tavalla. Esimerkiksi jos ihmisellä on nälkä, hän hankkii itselleen ravintoa. Tarvehierarkiassa on viisi tasoa; fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, sosiaalisen arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Ylemmällä tasolla olevien tarpeiden tyydyttäminen on vaikeaa, ellei alemman tason tarpeiden tyydytys ole kunnossa. Työskentelytapoja miettiessä on hyvä ottaa huomioon esimerkiksi ruokailu, työn tauotus tai työtilan ilman laatu. Tämän tyyppisten tarpeiden tyydyttämättä jättäminen voi estää motivoitumista sen hetkiseen tehtävään, jos esimerkiksi nälkä tai väsymys vaivaa. Myös työstä palautumiseen pitää olla aikaa. (Rasila ja Pitkonen 2010, 36 – 37.) Ihmisen henkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana (Juuti ja Vuorela 2015, 85). Elämänhallinnan tunne liittyy myös työelämään ja se on yhteydessä työtyytyväisyyteen (Liukkonen ym. 2006, 41).

Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus, joilla on tärkeä merkitys hyvinvoinnin, kasvun ja sisäsyntyisen motivaation kokemisessa. (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 102.) Kun ihminen kokee jäävänsä ilman näitä, on seurauksena turhautumista, apaattisuutta ja pahoinvointia. Puolestaan silloin, kun ne ovat vahvasti mukana elämässä, on ihminen hyvinvoiva, motivoitunut ja toimintakykyinen. (Martela ja Jarenko 2015, 31.) Autonomia merkitsee henkilölle kokemusta siitä, että tekeminen on lähtöisin hänestä itsestään eikä ulkoisista paineista. Kyvykkyydellä tarkoitetaan kokemusta asioiden osaamisesta, hallitsemisesta ja aikaansaamisesta. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, että henkilö kokee olevansa osa hänestä välittävää yhteisöä ja hän kokee syvää yhteyttä läheisiin ihmisiin. Näiden perustarpeiden täyttyminen synnyttää myönteisiä hyvinvointi- ja suoriutumisvaikutuksia. (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 102.) Motivaatio työtä kohtaan kasvaa, kun toiminnan ilmapiiri tyydyttää näitä kolmea perustarvetta. Olennaista työmotivaation kannalta on kontrollin minimoiminen ja vastuun lisääminen. Kokemus siitä, että vaikutusvalta puuttuu työn tekemiseen, johtaa vastuunkannon vähenemiseen. (Liukkonen ym. 2006, 28.)

Autonomialla, kyvykkyydellä ja yhteenkuuluvuudella on itsenäinen yhteys sekä sisäsyntyiseen että identifioituun motivaatioon, elämäntyytyväisyyteen, työtyytyväisyyteen ja vähäisempään työuupumuksen määrään. Näillä perustarpeilla on myös yhteys aikaansaamiseen ja luovuuteen työssä. Autonomian vaikutus näistä kolmesta perustarpeesta on arvioitu olevan suurin. On myös tutkittu neljännen perustarpeen eli hyvän tekemisen vaikutusta ihmisten omaan hyvinvointiin. Hyvän tekemisellä tarkoitetaan halua vaikuttaa myönteisesti ympärillä oleviin ihmisiin ja yhteiskuntaan. Tutkimusten pohjalta näyttää siltä, että hyvän tekemisellä on myös itsenäinen vaikutus yleiseen hyvinvointiin ja työssä koettuun merkityksellisyyteen siltä osin, mikä ei ole selitettävissä em. kolmella perustarpeella. (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 103 – 104.)

Itsemääräämisteoriassa on kaksi autonomisen motivaation muotoa. Ne syntyvät ihmisen sisältä ja ne tuntuvat omilta vastauksilta ulkoa tuleviin paineisiin. Sisäsyntyisen motivaation vaikutuksesta tekeminen on innostavaa, kiinnostavaa ja nautittavaa. Se vetää tekijäänsä puoleensa ja energisoi. Integroidun motivaation synnyttää tekeminen, jonka ihminen kokee arvojen ja omakuvansa mukaiseksi. Henkilön omakohtainen tahto tehdä asioita perustuu siihen, että hän kokee tekemisellään edistävänsä itselleen tärkeitä asioita, vaikka tekeminen itsessään ei innostavaa olisikaan. Parhaimmillaan tekemisessä nämä kaksi motivaation muotoa kohtaavat. (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 104.)

Innostuksen on havaittu olevan merkittävä tekijä ihmisten ja työyhteisöjen menestystekijänä. Elämänhallinta, joka on itsetuntemukseen perustuva kyky asettaa tavoitteita ja saavuttaa niitä, mahdollistaa innostumisen ja sen kanavoimisen mielekkäisiin tavoitteisiin. Innostus on motivoiva tekijä. Se toimii sysäyksenä mielihyvän ja itselle merkityksellisen toiminnan hakemisena. Innostuksen myötä syntyy uusia ideoita, ja motivaatio tekemiseen säilyy mahdollisista haasteista huolimatta. (Kanerva ja Likki 2014, 53.) Innostusta kokevat työntekijät ovat onnellisempia, työkykyisempiä ja terveempiä. Innostunut työskentely on tehokasta. Innostus ja sisäinen motivaatio ovat hyvinvoinnin kannalta merkittäviä. (Kuvio 8). (Martela ja Jarenko 2014, 34.)



KUVIO 8: Innostuksen arvoketju (Martela ja Jarenko 2014, 34).

Vastakohta teoriassa näiden autonomisen motivaation muodoille on kontrolloitu motivaatio, jossa tekemistä ohjaa pakko. Se voi olla ulkoinen pakko kuten kontrollointi, rangaistusten uhka tai kontrollidulta tuntuva palkitseminen. Sisäisen pakon ohjaamana ihminen toimii silloin, kun syyllisyyden

kaltaiset tunteet ajavat häntä tekemään sellaisia asioita, joita hän ei tunne omikseen. (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 105.)

Sisäinen motivaatio ei ole ihmisen ominaisuus. Sen syntyminen mahdollistaa tilanne, jossa henkilön ominaisuudet, kuten vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja arvot, vastaavat organisaation ja työn ominaisuuksia. Työntekijän mahdollisuuteen löytää sisäinen motivaatio työhön voidaan vaikuttaa oikeanlaisella vuorovaikutuksella ja rakenteilla. Itsemääräämisteorian autonomialla viitataan henkilön vapaaehtoiseen sitoutumiseen eri tehtäviin, vaikka ne rajoittavat hänen toimintavapauttaan. Mikäli henkilö kokee esimiehen delegeoiman tehtävän järkeväksi ja merkitykselliseksi, hän voi autonomisesti sitoutua siihen. (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 107 – 108.) Vapaus ei kuitenkaan tarkoita sellaista tilannetta, jossa työntekijällä ei ole mitään suuntaa tai tietoa siitä, mitä pitää tehdä. Kysymys on tilasta, jossa työntekijä toimii organisaation osoittamaan suuntaan, ja se tuntuu hänestä oikealta. (Martela ja Jarenko 2015, 58.)

Itsensä totuttaminen edellyttää myös tehtävän edellyttämää kyvykkyyttä. Sillä tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että hän osaa työnsä ja saa asioita aikaiseksi. Kyvykkyyden johtamisen tärkeitä ominaisuuksia ovat työntekijöiden työtehtävien sopiva haasteellisuus sekä heidän osaamisensa ajan tasalla pitäminen. (Martela ja Jarenko 2015, 59 – 60.) Aikaansaamisen ja työn hallinnan tunne edellyttää työtehtävien prioriteettien selventämistä ja työnkuvan selkeyttä. Yhteinen ymmärrys asioista ja asioiden tärkeysjärjestyksestä on tärkeää avata kollegoiden ja esimiehen kanssa. (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 111.) Osaamisen käyttämiseen liittyvät kokemuksen lisäksi henkilön omat arvot ja asenteet. Motivaatiolla on merkitystä siinäkin mielessä, kuinka henkilö tietojaan ja taitojaan haluaa käyttää. (Kauhanen 2010, 25.) Kyvykkyys hyviin työsuorituksiin on yhteydessä onnistumisen tunteeseen työssä (Liukkonen ym. 2006, 51).

Työkulttuuri, jossa sallitaan erilaisuutta ja jossa on tilaa epämuodollisille kohtaamisille, voi vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta työpaikalla. Yhteenkuuluvuuden tunne rakentuu myös työntekijöiden osallistamisen kautta, joka viestii arvostuksesta ja luottamuksesta. Tiimityön toimivuuteen vaikuttaa vahvasti keskinäinen vuorovaikutustyyli. Keskustelun jakautuminen mahdollisimman tasaisesti tiimissä sekä kommunikointi suoraan ja toisiaan arvostaen luo tiimityölle hyvän pohjan. (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 111.) Palautteen saaminen myös muilta kuin esimiehiltä on tarpeen, esimerkiksi kollegan antamana se on tärkeää. Hyvän yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden tunteen luoja palaute on yksi tärkeimmistä keinoista. Se auttaa myös konkretisoimaan oman roolin ja oman työn merkityksen osana kokonaisuutta. (Rasila ja Pitkonen 2010, 33 – 34.)

Sisäisesti motivoituneet ja psykologisten perustarpeiden osalta tyytyväiset työntekijät ovat aikaansaamiskykyisiä. Lisäksi he kykenevät luomaan laadukkaampia ratkaisuja eri asioihin kuin työhönsä leipääntyneet työntekijät. Ilman motivaatiota työntekijällä voi olla vaikeuksia esimerkiksi opetella ennakoivasti tulevaisuudessa tarvittavia taitoja. Sisäisen motivaation edistämiseksi on merkitystä sekä työntekijän hyvinvointiin että organisaation tuloksellisuuteen. (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 112.) Sisäinen motivaatio ei ole pelkästään myönteisten asioiden edistämistä, vaan siihen sisältyy myös tiettyjen kielteisten kehityskulkujen ehkäiseminen. Joka viides suomalainen sairastuu jossakin elä-

mänsä vaiheessa masennukseen ja se on noussut yleisimmäksi työkyvyttömyyseläkkeen syyksi. (Martela ja Jarenko 2014, 53.)

2.4.2 Sisäisen motivaation ja itsensä johtaminen

Sisäisen motivaation syntyminen edellyttää sisäisesti palkitsevien asioiden samanaikaista toteutumista. Yksilöiden ja ryhmien tarpeiden erilaisuudesta johtuen sama motivointikeino ei välttämättä tehoa jokaiseen. Täytyy ymmärtää sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavien tekijöiden yksilölliset ja tilannekohtaiset variaatiot. Itseohjautuvuuden perustekijöitä ovat työn merkityksen tunnistaminen, tietoisuus edistymisestä työssä, kyvykkyyden tunne työtehtävien suhteen sekä valinnan mahdollisuus. (Liukkonen ym. 2006, 50.)

Sisäsyntyistä motivaatiota ruokkivia tekijöitä voivat olla johtaminen ja työn rakenteet. Yksilön asenteilla voi lisäksi olla merkitystä siihen, kuinka paljon autonomista motivaatiota hän tuntee. Autonomiset työolosuhteet, esimiesten tuki ja työtehtävät yhdessä ovat yhteydessä sisäsyntyiseen motivaatioon. Keskeistä on myös ohjeiden, sääntöjen ja käskyjen perusteleminen. Miksi asiat ovat tärkeitä ja miksi tiettyyn päätökseen on asioiden suhteen päädytty, on tärkeää kertoa. (Salmela-Aro ja Nurmi 2017, 105.)

Yksi tärkeä esimiehen työkalu johtamistyössä on hänen persoonansa. Avoimen suhteen luominen toiseen ihmiseen vaatii voimavaroja. Kuormittunut esimies ei välttämättä kykene reagoimaan niihin viesteihin, joita hän saa. (Juuti ja Vuorela 2015, 145.) Esimiehelle motivointi on taitolaji, jossa täytyy tuntea työntekijöitä ja osata toimia eri ihmisten kanssa tarvittavalla tavalla (Hakonen ym. 2014, 60). Esimies on nykypäivän työelämässä entistä enemmän mahdollisuuksien luoja ja työntekijä on vastuullinen ja aktiivinen osaja. Itsensä johtamisen taidot, kuten omasta motivaatiosta huolehtiminen, korostuvat. Toista ihmistä ei voi suoraan motivoida, koska motivaatio syntyy ihmisessä itsessään. Kun tehdään yhteistyötä, jossa tavoitellaan yhteistä päämäärää, on kaikkien työhön osallistuvien henkilöiden korkea motivaatio jokaisen etu. (Rasila ja Pitkonen 2010, 44.)

Sisäisen motivaation johtaminen edellyttää tasapainoilua ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä. Tunne ja kokemus työntekijän toiminnan omaehtoisuudesta pitää saada syntymään. (Martela ja Jarenko 2014, 36.) Vapaaehtoisuuden johtaminen edellyttää johtajalta uskallusta päästää irti. Se vaatii luottamusta. Työntekijöille pitää antaa tilaa tehdä asioita ilman tiukkaa käskyttämistä ja valvontaa. Se antaa heille tilaa tavoitella yhdessä sovittuja päämääriä itse parhaaksi katsomillaan tavoilla. (Martela ja Jarenko 2015, 58.) Taustalla täytyy olla selkeä käsitys työn tarkoituksesta. Työn visionäärinen merkitys myös työntekijän näkökulmasta on tärkeää. Mielekäs tavoite säätelee niitä valintoja, joita työntekijä tekee tavoitteen saavuttamiseksi. Se myös sitouttaa tehtävän suorittamiseen. Valinnan vapaus tarkoittaa ajattelun vapautta. (Liukkonen ym. 2006, 36, 41, 45, 47.) Vapautta johdetaan tekemällä työntekijöille selväksi työn vaatimukset ja päämäärän. Johtaja voi vaatia työntekijöiltä vastuuta, mutta hänen itsensä on ensin tarjottava työn tekemiseen liittyvä vapaus. (Martela ja Jarenko 2014, 37 – 38.)

Keskeistä tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta on henkilöstön kyky toimia tehokkaasti sekä kyky organisoida ja kehittää toimintaa. Johtamisen näkökulmasta suoritusten, suoriutumisen ja suorituskyvyn seuraaminen on tärkeää. Johtamismallina silloin puhutaan suoriutumisen tai suorituksen johtamisesta. Käsitteenä suorituskyvyn johtaminen painottuu edellisiä enemmän tuloksellisen toiminnan edellytysten johtamiseen. Pelkän suorituksen seuranta ja arviointi johtamisessa jää puolitiehen. Tärkeää on johtaa myös suoriutumisen edellytyksiä kuten kyvykkyyden vahvistamista. Suorituskyky sisältää kaikki ne elementit, joiden perusteella hyvä työsuoritus syntyy. (Viitala 2013, 130 – 132.)

Viitalan (2013, 136 - 137) mukaan tavoitteiden määrittely suoritukselle voidaan tehdä esimerkiksi SMART-periaatteen (Heneman & Werner 2005) mukaan. Sen mukaan tavoitteiden pitää olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä (specific), mitattavissa ja todennettavissa olevia (measureable), mahdollisia saavuttaa käytettävissä olevin valtuuksin ja välinein (achievable) sekä organisaation ja sen toimintaympäristön vallitsevassa tilanteessa (realistic). Lisäksi tavoitteilla pitää olla aikataulu (time based). Tavoitteiden asettamisen jälkeen on vielä varmistettava, että työntekijällä on riittävästi tehtävän vaatimaa osaamista ja muita edellytyksiä, kuten tietoa tavoitteista, sopivat työskentelyolosuhteet ja välineet, motivoivia kannusteita sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Seurantakeskusteluja tavoitteiden toteutumisesta käydään esimiehen ja työntekijän välillä esimerkiksi kuukausittain tai kvartaaleittain. Tavoiteasetannan ja suorituksen seurannan tarkoituksena on lisätä tehokkuutta samalla säilyttämällä ihmisten motivaation, työn ilon ja työssä jaksamisen edellytykset.

Mikäli palkitseminen muuttaa yksilön kokemusta siten, että hän kokee tekemisen ulkoapäin ohjatuksi, laskee hänen sisäinen motivaationsa. Jos palkitseminen jättää tunteen omaehtoisesta toiminnasta, sillä voidaan jopa tukea sisäistä motivaatiota. Palkitsemisen ei siis tarvitse aina olla rahallista. Hyvien suoritusten huomioiminen on usein hyvä keino vahvistaa sisäistä motivaatiota. Työntekijän huomattaessa, että hänen onnistumisensa huomioidaan, vahvistuu hänellä tunne kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä. Ulkoisten palkintojen tehtävänä on tarjota elämän perusresurssit sekä osoittaa oikeudenmukaisuutta. Ne ovat hygieniatekijöitä, joita ilman yksilön motivaatio kärsii. Mutta niiden vaikutus ei riitä tarvittavan lisämotivaation syntymiseen, jonka avulla yksilö onnistuu ylittämään kohtuullisen suorituksen ja antamaan parastaan työtehtävässään. Hyvän suorituksen kasvaminen erinomaiseksi edellyttää yksilön sisäistä motivaatiota, jota pitää tukea vahvistamalla työntekijän omaehtoisuutta sekä kokemusta kyvykkyydestä ja työn merkityksellisyydestä. (Martela ja Jarenko 2014, 49, 51.)

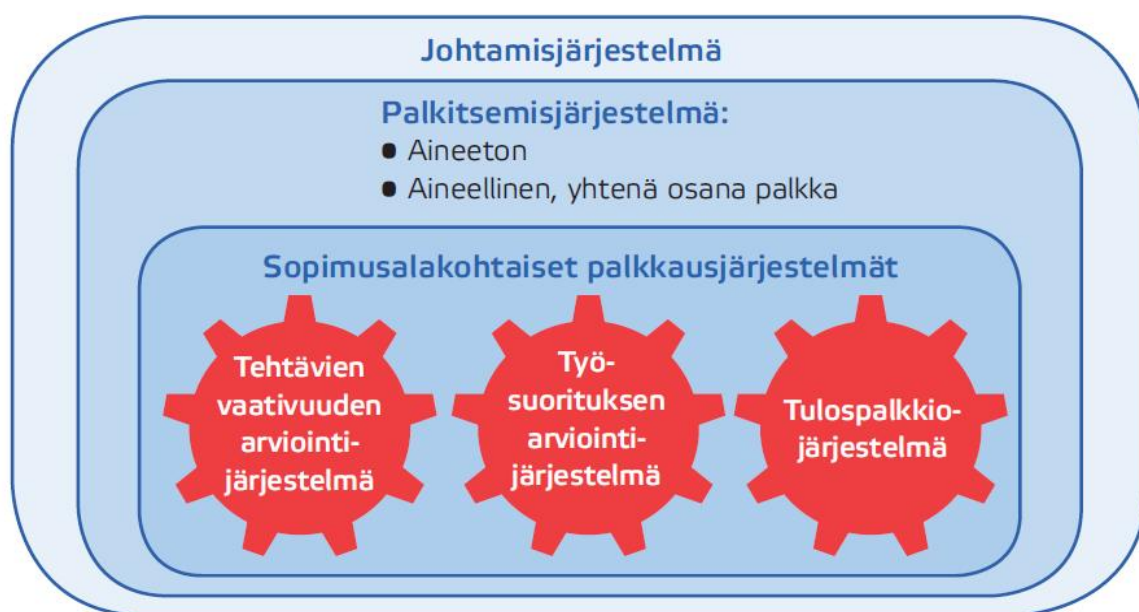
Itsensä johtaminen on vastuun ottamista itsestään ja toisista. Se on muuttumista, uuden oppimista, vanhan poisoppimista sekä asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista. Se voidaan lisäksi ajatella tarkoittavan omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista siten, että yksilö voi toteuttaa koko potentiaaliaan, mahdollisuuksiaan ja vahvuuksiaan itselleen sopivalla tavalla. (Salmimies 2008, 21 – 22.) Hyvällä itsetuntemuksella ja innostuksella ihmiset voivat kanavoida energiansa saavuttaakseen tavoitteitaan ja toteuttaakseen innostustaan. Elämänhallinnan puute puolestaan syö innostusta. Arjen kaaoksesta voi seurata stressiä ja ajattelun kaventumista. Niiden keskellä ihmisen on vaikea innostua. (Kanerva ja Likki 2014, 57, 62.)

Voidaan kysyä, että millaisia tarpeita ihmisillä on nyt ja tulevaisuudessa. Keskimääräinen viime vuosituhannen alun ihminen työskenteli tyydyttääkseen fysiologiset perustarpeensa. Perustarpeet elämän edellytyksinä eivät ole kadonneet ja ne tulee tyydyttää jatkossakin. Vallitsevan kulttuurin ja elinolosuhteiden turbulenssin myötä muuttuvat ihmisen tärkeinä pitämät asiat. Ihmisten motivaatioon vaikuttavat asiat myös muuttuvat vaikeasti ennakoituvilla tavoilla. Vanhat motivaatioteoriat voivat toimia edelleen tulevaisuudessakin. Vuosituhannen alussa on Latham kumppaneineen tutkimustuloksena todennut, että paljon aiempien motivaatiotutkimusten periaatteita on edelleen voimassa. Motivoitumiseen tulee vaikuttamaan tulevaisuudessakin ihmisten tarpeet, työolosuhteet sekä toimintaympäristöstä tulevat palkkiot ja rangaistukset. (Hakonen ja Nylander 2015, 224.)

Organisaatioiden toimintaympäristöjen dynaamisuus lisää sisäisen motivaation merkitystä työelämässä (Martela ja Jarenko 2015, 20). Organisaatioissa tarvitaan joustavia toimintatapoja, kuten tilanneherkkyyttä, innostusta, aloitteellisuutta, vastuunottoa ja oman työn kehittämistä. Esteitä joustoille ovat esimerkiksi tasapäistävät normit, alakulttuurit, klikit, sääntö-, valvonta ja tottelemiskeskeinen käskytysojohtaminen tai suoritekeskeinen tulosvastuu. Tilanteet, joissa esimerkiksi työyhteisön arvojärjestys perustuu koulutukseen, asemaan tai pahimmassa tapauksessa epävirallisen klikkikulttuurin luomaan arvojärjestykseen, ovat innostuksen esteitä. (Pitkänen 2010, 129 – 130.) Virtasen ja Stenvallin (2014, 157) mukaan älykkään julkisen organisaation erottaa tyhmemmästä organisaatiosta se, että älykäs organisaatio hallitsee hyvin työhyvinvoinnin dynamiikan ja siellä osataan johtaa sellaisella tavalla, että tunteiden merkitys ymmärretään työyhteisössä.

3 PALKITSEMISEN KOKONAISUUS

Usein puhuttaessa palkitsemisesta ajatellaan vain taloudellista palkitsemista ja rahaa, joka on vain yksi osa palkitsemista (Kauhanen 2010, 94). Palkitsemisjärjestelmä sisältää yleensä aineellisten palkitsemistapojen lisäksi aineettomia palkitsemistapoja. Sopimuslakohtaiset palkkausjärjestelmät ovat aineellisen palkitsemisen perustana. Palkkausjärjestelmä on osa laajempaa palkitsemisjärjestelmää, joka liittyy johtamisjärjestelmään. Johtamisjärjestelmällä vaikutetaan organisaation menestymiseen. (KT Kuntatyönantajat 2013, 7.) Kuvio 9 esitetään palkitsemisjärjestelmän kokonaisuutena ja osana johtamisjärjestelmää.



KUVIO 9: Palkitsemisjärjestelmä (KT Kuntatyönantaja 2013, 7).

Käsitteenä palkitsemisjärjestelmä on korvautumassa käsitteellä palkitsemisen kokonaisuus (Ylikorkala ym. 2018, 135). Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. Palkitsemisen tavat ovat organisaation itsensä määrittelmiä ja niiden tavoiteena on vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Palkitsemisen kokonaisuuden tarkoituksena on tukea organisaation strategiaa houkuttelmalla, motivoimalla ja sitouttamalla eri työtehtäviin sopivat työntekijät. (Hakonen ja Nylander 2015, 21 – 22.) Viitalan (2013, 139) mukaan palkitsemisen kokonaisuus voidaan jaotella rahapalkkaan, etuihin sekä erilaisiin aineettomiin palkitsemisen muotoihin (kuvio 10).



KUVIO 10: Kokonaispalkitseminen (KT Kuntatyöntekijät).

Ihmisen odotuksiin työstään ja työyhteisöstään liittyy muitakin kuin pelkkä mahdollisimman hyvä hinta tehdylle työlle. Esimerkiksi tarve kehittyä ja toteuttaa itseään, ihmissuhteet, mahdollisuus tuntea itsensä arvostetuksi, turvallisuuden ja jatkuvuuden tunne sekä elämän taloudellisen perustan rakentaminen ovat ihmiselle tärkeitä asioita. Tässä kokonaisuudessa rahapalkan merkitys voi vaihdella. Toiselle voi rahaa tärkeämpi olla esimerkiksi työsuhteen pysyvyys ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen, toinen voi taas tyytyä huonompiinkin työolosuhteisiin, jos hän saa tekemisestään tarpeeksi hyvän palkan. Onnistunut palkitseminen eri ihmisten kesken samalla kaavalla voi olla vaikeaa sen vaikuttavuuden kannalta. (Viitala 2013, 139.)

Kokonaispalkitsemiseen sisältyy siis kaikki aineellinen ja aineeton palkitseminen, jota organisaatiossa tarjotaan henkilöstölle vastineeksi heidän osaamisesta, ajasta, innostuksesta ja työpanoksesta. Määrittelyn kokonaisuudesta tekee johto. (Ylikorkala ym. 2018, 28.) Johtamisen välineenä kokonaispalkitsemisen malli on organisaatiokohtaisesti määriteltävä. Mallin rakentamisessa on tärkeää myös kuulla henkilöstöä, joille palkitsemisjärjestelmä on tarkoitettu. Palkitsemisen kokonaisuuksissa voi olla eroja eri henkilöstöryhmien välillä. Eri tehtävät voivat tarvita erilaista palkitsemista, jos esimerkiksi työt luonteeltaan poikkeavat toisistaan tai virka- ja työehtosopimusten määräykset poikkeavat eri henkilöstöryhmissä. Kuviossa 11 on esitetty kokonaispalkitsemisen salkkumalli, jossa lohkojen sisälle on kerätty asioita, joilla oletetaan olevan merkitystä työntekijöiden sitouttamisessa ja houkuttelemisessa organisaatioon. (Hakonen ym. 2014, 36 - 37, 41.)



KUVIO 11: Henkilöstöjohton ryhmä Henry ry:n palkitsemissalkkumalli (Hakonen ym 2014, 37).

Palkitsemisen kokonaisuudessa täytyy myös muistaa, kuinka palkitseminen ja strategia voivat liittyä toisiinsa yksittäisten palkitsemismuotojen kautta. Esimerkkeinä laaja työterveyshuolto, tuettu työpaikkaruokailu tai liikuntatoiminnan ja tapahtumien tukeminen voidaan nähdä keinoina vaikuttaa parempaan työhyvinvointiin, työn kuormittavuuden hallintaan, henkilöstön osallistumiseen ja henkilöstöstä huolehtimiseen. Työaikajärjestelyillä voidaan tukea esimerkiksi henkilöstöstrategian tasa-arvopyrkimystä helpottamalla työn ja muun elämän yhteensovittamista. Liikuntaedut, puhelinedut, lounas- ja autoetu voidaan perustella pyrkimyksenä pitää henkilöstöstä hyvää huolta, arvostus, palaute ja vaikutusmahdollisuudet puolestaan keinona luoda hyvä keskusteluyhteys henkilöstön ja johdon välille. Sen avulla on myös mahdollista saada strategiaan liittyvät toteuttamishaasteet ja parannusehdotukset paremmin esiin. Aloitteipalkkiot ja koulutusmahdollisuudet voivat palvella innovatiivisuutta. Osaamisen kehittäminen voi myös varmistaa edelläkävijyyttä strategian viitoittamalla tiellä, esimerkiksi uusien teknologioiden hyödyntämisen kautta. (Ikävalko ym. 2014, 24.)

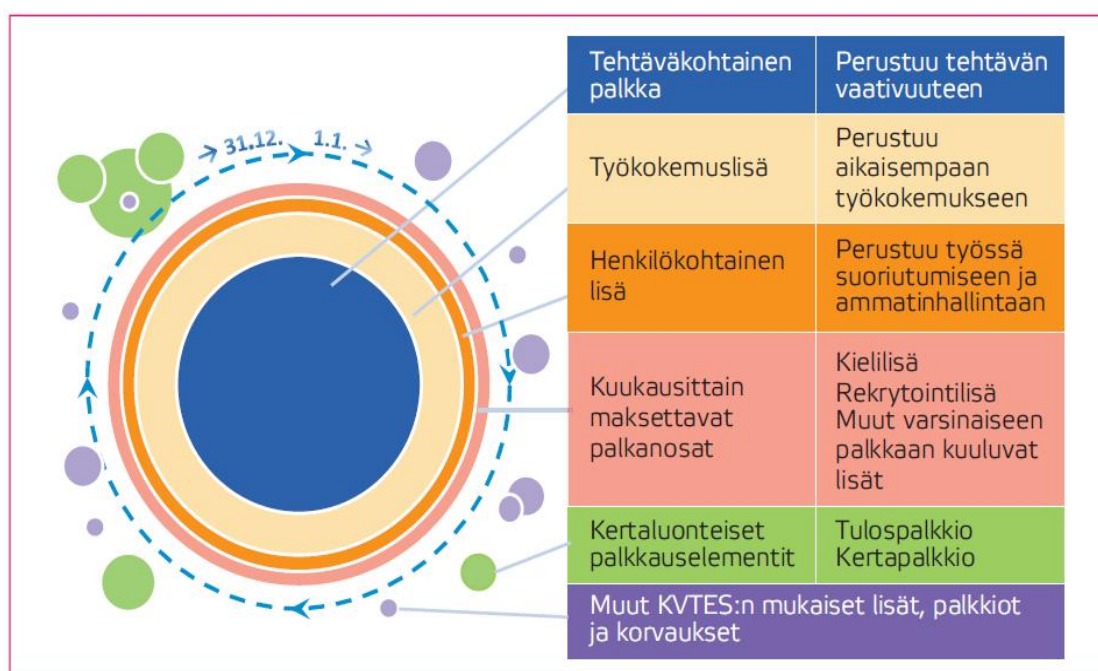
Ylikorkalan ym. (2018, 31) mukaan palkitsemisen kokonaisuus vaatii strategisena ja toimivana pysyäkseen säännöllistä tarkastelua. Hyvä käytäntö on tarkastella tilannetta vuosittain seuraavien asioiden osalta:

- Ohjaako palkitseminen oikeaan suuntaan ja vaikuttaako se halutulla tavalla?
- Kuinka tyytyväisiä henkilöstö ja esimiehet ovat palkitsemiseen?
- Ovatko työpaikasta lähteneet olleet tyytymättömiä palkitsemiseen?
- Onko uusia työntekijöitä ollut helppo saada?

3.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellisen palkitsemisen lähtökohtana on palkkaus, johon toimialakohtaiset virka- ja työehtosopimukset määräävät hyvin pitkälle reunaehdot. Palkkausjärjestelmät ovat kehittyneet työn vaativuuden arviointiin perustuviksi, joissa palkan muodostumisen perusteena on työn vaativuus ja henkilökohtainen suoriutuminen. (Viitala 2013, 148.) Suomen tasa-arvolaki ja EU-direktiivit edellyttää samanpalkkaisuusperiaatetta. Samasta tai samanarvoisesta työstä saman työnantajan palveluksessa maksetaan samaa palkkaa. Periaate ei kuitenkaan estä sitä, että vaativammasta työstä tai paremmasta työsuorituksesta maksettaisi enemmän. (Ylikorkala ym. 2018, 86.)

Palkan pitää olla perusteiltaan ja prosesseiltaan sellaisella tasolla, ettei siitä synny tyytymättömyyttä. Palkan tai palkkion maksaminen mutu-tuntumalla tai ilman riittäviä perusteita voidaan tulkita huonoksi johtamiseksi. (Ylikorkala ym. 2018, 29, 51.) Sekä esimiehen että henkilöstön on tiedettävä palkan määräytymisen perusteet. Palkan ollessa kannustava, se osaltaan motivoi työhön sitoutumiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Lisäksi oikeudenmukaiseksi koettu palkkaus lisää luottamusta työnantajan henkilöstöpolitiikkaa kohtaan. Toimiva palkkausjärjestelmä vaatii tuekseen organisaation johdon ja esimiesten sekä luottamusmiesten sitoutumisen, kouluttamisen ja järjestelmän hallinnan. (Kuntatyönantajat 2013, 11.) Kunta-alan yleisen virka ja työehtosopimuksen mukainen palkkarakenne on kuvio 12 mukainen.



KUVIO 12: Palkkauksen osat ja niiden suhde toisiinsa (KT Kuntatyönantajat 2013, 11).

Tehtäväkohtaisen palkanosan kautta voidaan rakentaa yhteys organisaation strategiaan. Tehtävän vaativuuteen perustuva palkkaus voi houkutella henkilöstöä hakeutumaan vaativampiin tehtäviin. Urakierron kautta on mahdollista kasvattaa organisaation osaamispääomaa. Peruspalkkauksen ja strategian yhteyden rakentamisessa voi myös syntyä haasteita tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Esimerkiksi se, missä määrin palkkarakenteita voidaan räätälöidä eri yksiköiden strategian painotusten vuoksi. Täytyy pohtia tarkkaan, jos halutaan ydintehtävien roolin näkyvän peruspalkkauksessa ja käytössä on tehtävän vaativuuteen perustuva palkanosa. Tehtävän vaativuuteen perustuvan palkanosan osalta voi muutenkin olla tasa-arvo- ja oikeudenmukaisuushaasteita, jolloin vallitsevaa epälinjakkuutta ei haluta enää lisätä strategiakytyksillä. (Ikävalko ym. 2014, 21 – 22.)

Yhteys organisaation strategiaan on mahdollista syntyä myös henkilökohtaisen palkanosan perustana olevan suorituksenarvioinnin kautta (Ikävalko ym. 2014, 21). Henkilökohtaisella lisällä palkitaan ammatinhallinnasta, työstä suoriutumisesta ja muista mahdollisista paikallisesti määritellyistä tekijöistä. Organisaation tavoitteet ja arvot määrittävät sen, mikä katsotaan hyväksi työsuoritukseksi ja mitkä ovat työntekijällä sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka edistävät organisaation onnistumista. Määriteltävä on myös se, millä näitä kuvataan ja mitataan. Henkilökohtaisen lisän kannustavuuden perusteena on se, että työntekijä voi omalla työsuorituksellaan vaikuttaa palkkatasoonsa. Henkilökohtaisen lisän käytöstä voivat hyötyä sekä työntekijä että työnantaja. Työntekijä saa rahallista palautetta hyvin tehdystä työstä ja työnantaja puolestaan saa mahdollisuuden paremmin ohjata toimintaa haluamaansa suuntaan. Työsuorituksen arviointi osana johtamista ohjaa organisaation toimintakulttuuria kohti palautteen antamista ja saamista. Täytyy muistaa, että hyvään esimiestyöhön kuuluu säännöllinen vuorovaikutus työntekijän kanssa ja palautteen antaminen, jotta työntekijä voi tarvittaessa parantaa työsuoritustaan. (KT Kuntatyöntantajat 2013, 46, 50.)

Tulospalkkiot ovat suunnannäyttäjiä, joiden perusteella henkilöstöä palkitaan saavutuksista (Ylikorkala ym. 2018, 29). Tulospalkkausjärjestelmien tavoitteena on motivoida henkilöstöä ponnistelmaan tavoitehakuisesti. Tulospalkkauksen periaatteina ovat ne, että tavoitteet määritellään etukäteen ja palkkio sidotaan tavoitteeseen, ja että palkkion maksaminen riippuu tavoitteiden saavuttamisesta. (Viitala 2013, 152.) Tulospalkkausjärjestelmään liittyy kiinteästi kuvaus siitä, mitä tavoitellaan ja minkä vuoksi sekä kuinka mittarit ja tavoitteet on johdettu tavoitteista. Tavoitteet täytyy konkretisoida ja yhdessä on mietittävä ne toimenpiteet, joilla ne voidaan saavuttaa. Tulospalkkiot ovat nykyisin ehdottomasti yleisin tulospalkkauksen muoto. Julkisissa organisaatioissa tulospalkkausjärjestelmän käyttö on vähäisintä. Toiminnan kehittämisen ja onnistumisten esille nostamisen näkökulmasta tarvetta tulospalkkausjärjestelmälle olisi. Täytyy myös huomioida, että tulospalkkausjärjestelmällä voi olla myös ei-palkitsevia vaikutuksia. Johdon ja esimiesten rooli on tässäkin kohti keskeinen palkitsemisen onnistumisen kannalta. (Hakonen 2014, 122, 127.)

Tulosmittareiden laadinnassa on riskinsä. Tulospalkkion pohjana olevan tulostittarin pitää toimia siten, että se mittaa vain sellaista asiaa, johon tulosityksikkö voi itse vaikuttaa. Mitattava asia ei voi johtua ulkopuolisista tekijöistä, vaan sen pitää perustua tulokselliseen töiden organisointiin ja hoitamiseen. Jos tulostittarilla seurataan kustannuksia, täytyy ottaa huomioon se, muutuvatko kustannukset tulosityksiköstä riippumattomista syistä. (KT Kuntatyöntantajat 2013, 59.)

Ylikorkalan ym. (2018, 124 – 126) tulospalkkion onnistumisen edellytykset tiivistyvät viiteen kohtaan:

1. *Palkkiojärjestelmän luominen strategiaan sopivaksi*

Tulospalkkiomittareiksi nostetaan erityisen tärkeitä strategiset tavoitteet, eikä mikään siinä toimi strategian vastaisesti. Tavoitteet täytyy olla kaikkien tiedossa; miksi ne ovat valittu tavoitteiksi ja miten itse kukin voi omalla työllään vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja strategian toteutumiseen. Järjestelmän toimivuus tulee tarkastaa vuosittain, jotta se säilyy strategian mukaisena.

2. *Palkkiojärjestelmä pitää luoda ymmärrettäväksi*

Vain ymmärretty palkkiojärjestelmä voi vaikuttaa toivotulla tavalla.

3. *Palkitsemisen pitää tuntua oikealla tavalla*

Määrää pitää harkita tarkasti, paljonko on paljon ja mikä on liian vähän. Palkkio, joka tuntuu vitsiltä, on liian vähän.

4. *Soveltamisesta syntyy palkkioiden vaikuttavuus*

Palkkiojärjestelmän vaikuttavuus syntyy siitä, kun esimiehet käyttävät tulospalkitsemista aktiivisesti lähijohtamisen apuna. Aktiivinen tavoitteiden seuranta ja keskustelu siitä, mitä voi tehdä tavoitteiden ja palkkioiden saavuttamiseksi, vaikuttavat kannustavasti.

5. *Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa*

Oikeudenmukaisuuden kokemus on merkittävin palkitsemisen vaikuttavuuden edistäjä tai estäjä. Sen edistämiseksi on tärkeää, että henkilöstö tietää, millä periaatteilla palkkioita voi saada. Henkilöstöllä pitää myös olla tunne, että mittarit ovat järkeviä. Johdonmukaisesti toimimalla voidaan tuloksia saavuttaa oikeudenmukaisuuden kokemuksen syntymisessä, arvostuksen osoituksena.

Yksilön tai ryhmän palkitsemisessa voidaan käyttää myös kertapalkkiota, jonka maksaminen voi perustua esimerkiksi niin sanottujen nopean palkitsemisen malleihin. Kertapalkkioidenkin maksamisen perusteet pitää olla työyhteisön tiedossa. Näin kertapalkkiolla saadaan myös kannustava vaikutus työn tekemiseen. Samoin on tärkeää määritellä periaatteet siitä, kuka voi tehdä päätöksen kertapalkkioiden antamisesta. Jos yksittäisillä lähiesimiehillä on valtuudet myöntää kertapalkkioita, edellyttää se myös yhteistä koulutusta, jotta palkkioiden perusteet ovat yhtenäiset. (KT Kuntatyönantajat 2014, 62.)

Edut ovat myös osa palkitsemisen kokonaisuutta. Niillä on usein saajalleen muutakin kuin rahallista merkitystä. Ne voivat vaikuttaa sitoutumiseen, yhteisöllisyyteen tai arvostuksen tunteeseen. Ne voivat myös kannustaa huolehtimaan terveydestä ja liikkumaan. Nämä esimerkkeinä. (Hakonen 2014, 148 – 149.) Luontoisedut ovat taloudellista arvoa sisältäviä etuja henkilöstölle. Luontoisedulle on määritelty verotusarvot, eli ne ovat verotettavaa tuloa saajalleen. On myös muita henkilöstölle

tarjottavia työsuhte-etuja. Näitä voivat olla esimerkiksi liikuntapaikkojen käyttöoikeus, tuetut har-
rastusmahdollisuudet, liput liikunta- ja kulttuuritapahtumiin tai vapaaehtoiset eläke- ja sairausku-
luvakuutukset. Työterveyshuolto on lakisääteinen oikeus henkilöstölle, mutta sen lisäksi työnantaja
voi tarjota laajempia terveyspalveluja. (Viitala 2013, 154.)

Monet verovapaista eduista, esimerkiksi liikuntaedut, ovat sen tyyppisiä, että niitä pitää tarjota koko
henkilöstölle. Luontaisetuja sen sijaan työnantaja tarjoaa harkinnan mukaan. Tärkeää on, että rat-
kaisut on perustellusti mietitty. Ilman etua jäävät henkilöt todennäköisesti haluavat tietää tarkasti,
miksi rajaviiva on tiettyyn kohti piirretty. Saajalleen eduilla voi olla rahallisen arvon lisäksi muitakin
merkitystä. Ne voivat olla esimerkiksi syy pysyä työpaikassa tai niiden kautta voidaan viestiä
yhteisöllisyyttä. Edut voivat tehdä elämän mukavammaksi. (Hakonen ym. 2014, 149, 173.)

3.2 Aineeton palkitseminen

Johtamisen kannalta palkitseviksi elementeiksi voidaan katsoa kaikki ne asiat, joita työnantajan tar-
joamina henkilöstö pitää palkitsevina. Näyttää siltä, että parhaiten motivoivat keinot löytyvät aineet-
toman palkitsemisen puolelta. (Kauhanen 2010, 97.) Julkinen organisaatio ei ehkä rahallisen palkit-
semisen osalta ole edelläkävijä, mutta aineettoman palkitsemisen osalta siihen kaikki mahdollisuudet
ovat olemassa. Aineettoman palkitsemisen puolella on useita palkitsemisen muotoja, joilla voidaan
vaikuttaa motivaatioon, sitoutumiseen ja innostukseen. Töiden sisältö, mahdollisuus huomioida yksi-
llöisiä toiveita ja mahdollisuus kehittyä ja edeltä työssä tai työaikaan ja lomiin liittyvät järjestelyt,
joilla voidaan tukea työn ja muun elämän yhteensovittamista, voivat tuntua palkitsevilta työssä. (Yli-
korkala ym. 2018, 11, 135.)

Arvostus ja palaute ovat hyvin lähellä palkitsemisen ydintä. Onnistuminen palkitsemisessa merkitsee
sitä, että nämä asiat ovat kunnossa. Kun esimies arvostaa työntekijöitään tai työyhteisön jäsenet ar-
vostavat toisiaan, saavat he yhdessä enemmän aikaan. Se näkyy haluna tehdä yhteistyötä. Ihmiset
kuuntelevat, rohkaisevat ja hyväksyvät sen, että ihmiset ja heidän kokemustautansa on erilainen.
Esimiehen arvostus työntekijöitä kohtaan näkyy pyrkimyksenä toimia luottamuksen arvoisesti. Kun
työntekijät luottavat esimiehen harkintakykyyn, he yleensä ovat valmiita seuraamaan esimiehen lin-
jauksia. Työelämän laadun kannalta on tärkeää esimiesten ja johdon tapa kohdella henkilöstöään.
Myös työkavereilta ja esimies alaisiltaan kaipaavat arvostavaa kohtelua. Menettelytapaojen ja vuo-
rovaikutuksen oikeudenmukaisuus viestivät yksilölle arvostetusta asemasta. Palkitsemisen näkökul-
masta on kysymys konkreettisista tavoista, joilla arvostusta osoitetaan. Myös palkalla ja muulla ra-
hallisella palkitsemisella voi viestiä arvostusta monin eri tavoin. Esimerkiksi palkkausasioissa voidaan
arvostusta osoittaa sillä, kuinka palkankorotuksista päätetään. Päätösten oikeudenmukaisuus ja
niistä totuudenmukaisesti ja perustellisesti kertominen viestittää arvostusta. (Hakonen 2014, 243,
246 – 249.)

Tulospalkkauksen, henkilökohtaisen palkanosan ja erikoispalkkioiden käyttöön liittyy palautteen an-
taminen. Yksinkertaisimmillaan palaute välittää viestin siitä, kuinka työssä on onnistuttu. Myönteinen
palaute energisoi ja innostaa. Sillä on myös vaikutusta työpaikan ilmapiiriin. Palaute on tärkeää työn

sisällön selkiyttämisen kannalta. Sillä voidaan myös vaikuttaa myös työn kehittämiseen ja oppimiseen. Palatutteen antamisessa on myös huomioitava, että hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen kielteinen tai korjaava palaute työn tuloksista tai toimintatavoista on kannustavampaa kuin perusteeton kehuminen tai palautteen puuttuminen. Täytyy myös huomioida, että seuraukset epäonnistuneessa tehtäväsuorituksessa voidaan kokea pahimmassa tapauksessa pelottavana, jolloin moni voi ryhtyä pelaamaan varman päälle yrittämättä mitään uutta. (Hakonen ym. 2014, 61, 252 – 253.)

Uuden oppiminen liittyy palkitsemiseen. Työntekijöiden innostusta ja vireyttä voi pitää yllä tukemalla työssä kehittymistä ja mahdollistamalla sen. (Ylikorkala ym. 2018, 46). Itsensä kehittäminen voidaan kokea myös kaksijakoisena asiana. Se voi toisille tarkoittaa kouluttautumista työaikana tai vapaa-ajalla, toisille se taas merkitsee kehittymistä työssä ja siinä uuden oppimista. (Kauhanen 2010, 100.)

4 PALKITSEMISKÄYTÄNTÖJEN OSALLISTAVA KEHITTÄMINEN

Paras tapa viestiä palkitsemisjärjestelmästä on henkilöstön osallistaminen sen suunnitteluun (Hakonen 2014, 239). Osallistaminen on tehokas viestinnän valine. Se lisää tietämystä palkitsemisesta ja oman organisaation asioista. Muilla keinoin vastaavan tietoisuuden tilan saavuttaminen vaatii merkittäviä panostuksia viestintään. Käytännöt, joilla henkilöstölle annetaan vaikutusmahdollisuudet suunnitteluun ja päätöksentekoon, ovat osallistamista. Osallistaminen on prosessi, jossa työntekijät voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja työhön liittyviin olosuhteisiin. Sen avulla voidaan parantaa työn tuottavuutta, työtyytyväisyyttä, työntekijöiden sitoutumista tai työelämän demokratiaa. Osallistavaa suunnittelu on tärkeä osa toimivaa strategista palkitsemista. Se voi aikaansaada myönteisiä vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen. Henkilöstön osallistumisen kautta on mahdollista saada tietoa siitä, millaista palkitsemista arvostetaan. Myös suunnitteluun osallistuminen voi sitouttaa osallistujat uuteen palkitsemisjärjestelmään vahvemmin. Osallistamiseen liittyy myös pelkoja siitä, että se heikentää päätöksenteon tehokkuutta. Monet argumentit kuitenkin puhuvat osallistamisen puolesta. (Hulkko ym. 2006, 72, 75.)

Palkitsemisen kehittäminen käynnistyy yleensä kehittämistarpeesta esimerkiksi organisaatorakenteiden tai strategian muuttuessa. Palkitsemisen kehittäminen henkilöstöä osallistavalla tavalla johtaa hyvään lopputulokseen tutkimustulosten perusteella. Yhdessä suunnitellut palkitsemisjärjestelmät toimivat paremmin kuin yksin johdon tai konsulttien suunnittelemat järjestelmät. Osallistava suunnittelu myös lisää henkilöstön tietämystä palkitsemisjärjestelmistä sekä tyytyväisyyttä palkitsemiseen. Henkilöstön osallistaminen kehittämistyössä parantaa palkitsemisjärjestelmän vaikuttavuutta, kun järjestelmä koetaan merkityksellisenä. (Aalto-yliopisto.)

Tämän toimintatutkimuksen alussa osallistuin koulutuskuntayhtymän johtoryhmän kokoukseen. Esittelin tutkimussuunnitelman keskeiset asiat keskustelun pohjaksi. Yksimielisesti johtoryhmän jäsenet olivat sitä mieltä, että tutkimuksen tekeminen on tarpeen. Myös tekemisen tapa sopi heille kaikille hyvin. Sovimme myös, että tutkimustulosta käytetään pohjana palkitsemisen kehittämistyössä. Tutkimuksen aineiston kerääminen alkoi verkkokeskustelulla, jonka teemat olin etukäteen miettinyt. Kaiken kattava kysymys oli, mikä meitä motivoi työssä. Siihen kysymykseen eri teemojen näkökulmasta mielipiteitä ja ajatuksia pyysin henkilöstöltä verkkokeskustelussa. Lähetin koulutuskuntayhtymän koko henkilöstölle (795 työntekijää/viranhaltijaa) viikottain sähköpostin välityksellä linkin verkkokeskustelusivuille. Sähköpostiviestin linkki oli henkilökohtainen ja sen kautta henkilöstö pääsi omalla nimellä osallistumaan keskusteluun. Korostin keskustelusaatteissa (liitteenä), että tutkimusaineiston keräämisen lisäksi kysymys on koulutuskuntayhtymän palkitsemisen kehittämistyöstä.

4.1 Verkkokeskustelu aiheesta palkitsemistavat

Ensimmäisen teemakeskustelun aiheena olivat palkitsemistavat. Verkkokeskustelusivulla oli nähtävänä kuvio 3 tutkimuksen rajauksesta ja kuvio 10 palkitsemisen kokonaisuudesta. Ohjasin keskustelua kysymällä mielipiteitä siitä, millaisia vaikutuksia motivaatioon on yleisesti aineellisilla/aineettomilla kokonaispalkitsemisen keinoilla sekä yksilö-/kollektiivisen palkitsemisen valinnoilla.

Verkkokeskustelussa nousi keskeisiä asioita motivoivien palkitsemistapojen kehittämisen pohjaksi:

”Töihin täytyy olla ”mukava” tulla. Tällä tarkoitan sitä, että palkka ei saa olla ainoa motivaatio. Työn täytyy antaa henkistä tyydytystä ja sen täytyy tuntua pääosin mielekkäältä. Motivaatio kärsii, jos työssä ei ole mahdollista käyttää itselle ominaisia taitoja ja ominaisuuksia. Jos työuralla ei ole mahdollista kehittyä tai edetä, voi motivaatio loppua hyvinkin äkkiä.”

”Mielestäni raha ei suoraan motivoi, palkitsemisjärjestelmän tulee olla rehti ja läpinäkyvä.”

”Rehellisyys, avoimuus ja oikeudenmukaisuus on asioita, jotka motivoi entistä parempiin suorituksiin, unohtamatta erinomaisia työkavereita omassa tiimiissä.”

”Mitä palkkaukseen tai tulospalkkaukseen tulee, se on varmasti palkitsevaa kohtuudella ja siten, että se ei ole mikään automaatti. Mutta tasa-arvoisesti ja rehellisesti arvioituna se saa työntekijän arvostamaan työyhteisöään, työkavereita ja lopuksi työnantajaa.”

”Minusta palkitsemista on sekin, että työnantaja antaa mahdollisuuden kehittää itseään omassa työssä.”

”Kyllähän rahakin rauhoittaa, mutta muitakin palkitsemisen muotoja kannattaa pitää esillä. Kun tätä palkitsemista mietitään, niin asia tulisi valmistella ja miettiä todella tarkkaan, ettei se käänny itseään vastaan, tarkoitan tuota työelämän laatua;

- palkitseminen, sen vaihtoehdot ja toteutus on suunniteltava perusteellisesti ja hyvin*
- on luotava toimivat kriteerit ja perusteet*
- on muistettava tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus”*

”Työn vaativuudenarviointi/Palkitsemiset/huomioimiset lisäävät työntekijän motivaatiota työhönsä.”

”Miksi niin pieni sana, kiitos, unohtuu aivan liian usein”

Kannanotot siitä, millä tavalla palkitsemisjärjestelmän tulisi tunnistaa yksilösuoriutuminen/yhteistyö motiivoinnin kannalta, antoivat palkitsemisasiaan myös kehittämis ehdotuksia.

“Yksilösuoriutuminen tulisi kytkeä säännöllisiin kehityskeskusteluihin esimiehen kanssa joissa määritellään selkeät yksilökohtaiset tavoitteet ja arvioidaan edellisen kauden suoriutuminen. Tavoitteiden tulisi olla asetettu niin että niihin on itse omalla työllä mahdollista vaikuttaa. Tiimikohtainen palkitseminen lisää mielestäni yhteisöllisyyttä ja kannustaa tiedon ja osaamisen jakamista tiimin sisällä jotta yhteiseen tavoitteeseen päästään.”

“Tiimikohtaiseen palkitsemiseen siirryttäessä olisi selvitettävä tarkaan ovatko kaikki tiimiin kuuluvat jäsenet hyväksyneet tiimin pelisäännöt. Yhdenkin tiimijäsen poikkiteloin asettuminen rikkoo helposti koko tiimin toiminnan.”

“Palkitsemisen pitäisi kohdistua niihin työntekijöihin, joilla on oikeasti osuutta asiaan.”

“Palkkioasia ei saa olla sellainen, joka hiertää työkavereiden kesken, jos joku saa jonkun extralisän.”

“Palkan jämähtäminen paikoilleen osaamisen kehittyessä ei palkitse työntekijää.”

“Tiimien oikealla tavalla palkitseminen ja lisäksi henkilökohtaisen suoriutumisen osuus voisi jonkunlaisena yhdistelmänä toimia.”

“Rahallinen palkkio on usein osoitus, että työtäsi arvostetaan ja lisäbonus työssä antaa lisää motivaatiota, mutta sen kestävyys on melko lyhytaikaista. Aidosti annettu suullinen palaute motivoi rahallista enemmän, kun se tulee aidosti, oikeaan aikaan esim. esimieheltä henkilölle, oikealla tavalla, kannustavasti ja eteenpäin ohjaavasti.”

“Pitää olla selkeät pelisäännöt ja toimintatavat, jotka kaikki tietäisivät, miten/millaista ylimääräistä palkitsemista voisi saada.”

“Jos laadusta ei ole jaettua ymmärrystä, se ei voi myöskään palkita.”

“Tärkeitä teemoja keskusteltavaksi.”

Keskustelu lähti liikkeelle nopeasti. Positiivista palautetta palkitsemisen avoimesta keskustelumahdollisuudesta myös annettiin muutamassa kommentissa. Palkitsemisen tavat -verkkokeskusteluun osallistui 28 henkilöä ja sivulla kävi 262 henkilöä. Itse en osallistunut keskusteluun muuten kuin selaisessa tilanteessa, että tarve oli faktatiedolla asiaa ohjata tai täydentää. Keskustelu palkkausrakenteesta vaati hiemen tämän tyyppistä täydentämistä.

Kokonaispalkitsemisen merkitys nähtiin selkeästi. Rahan motivoiva vaikutus tuli esille, mutta ei yksinään vaan rinnalla täytyy myös laadulliset asiat huomioida. Yhteisöllisyys nousi myös motivoivaksi tekijäksi työpaikalla samoin kuin itsensä kehittäminen. Palkkausjärjestelmän vaatimukset tulivat myös keskustelussa esille. Hyvä suunnittelu oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän kehittämisessä on tärkeää. Palautteen saaminen palkitsevana ja motivoivana asiana myös nousi keskustelusta.

Tiimikohtainen palkitseminen nähtiin yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä. Pelisäännöt ja selkeät tavoitteet palkitsemisen taustalla nähtiin tärkeänä. Keskustelussa nousi esille myös palkitsemisen kohdistaminen työyhteisössä niille henkilöille, jotka sen ovat ansainneet. Kollektiivinen palkitseminen voi olla myös ei-palkitsevaa, jos ryhmän sisällä yhteiset tavoitteet on ymmärretty eri tavoin.

4.2 Verkkokeskustelu aiheesta palkkaus ja henkilöstöedut

Toisen teemakeskustelun tarkoituksena oli syventää keskustelua aiheesta palkkaus ja henkilöstöedut. Verkkokeskustelusivulle avasin keskustelua varten uuden välilehden. Ohjasin keskustelua seuraavilla kysymyksillä:

- Mitä aineellisessa palkitsemisessa pitää huomioida, jotta se koetaan oikeudenmukaisena?
- Mitä mieltä ollaan aineellisen palkitsemisen eri tavoista (peruspalkka, tulospalkka, edut jne.) motivointiin vaikuttavina tekijöinä?

Kysymyksiini liittyen sain mielipiteitä seuraavasti:

"Miten me saamme sisäisen viestinnän tavoittamaan henkilöstön paremmin?"

"Ilmianna työkaverisi", joka ansaitsisi palkinnon"

"Henkilöstöedut ovat tapa pitää henkilökunnasta huolta kollektiivisesti."

"Selkeät kriteerit."

"Kokonaisuuden suunnittelu."

"Bonuspalkkioilla ei välttämättä tehdä positiivista tulosta työilmapiirin kehittämisessä."

"Samasta työstä sama palkka, ei toteudu, jos koulutustaso määrittää palkan."

"Kylläpä olen iloinen, että nämä asiat tulevat nyt näin avoimesti puheeksi."

Aivan ensimmäisen viikon lukemiin ei aktiivisuus riittänyt toisen teemakeskustelun osalta. Keskusteluun osallistui kahdeksan (8) henkilöä Palkkaus ja henkilöstöedut –sivulla kävi 168 henkilöä. Itselläni oli keskustelun edetessä sama rooli kuin edellisen teeman kohdalla, eli faktatiedoilla täydensin palkkauksen rakenteeseen sekä henkilöstöetujen verokäsittelyyn liittyvää kommentointia. Lisäksi kyselin mielipiteitä siitä, miten koetaan sellainen toimintatapa, jossa työntekijät keskuudesta valitsee palkittavan. Siihen en vastauksia tässä vaiheessa saanut. Kysymys liittyi kommenttiin ”ilmianna työkaverisi”.

Viestinnän merkitys motivoivan palkitsemisten taustalla nousi keskustelussa esille. Todettiin myös, että henkilöstöedut ovat tapa palkita henkilöstöä kollektiivisesti. Palkkausjärjestelmiin liittyen koettiin ei-palkitsevia vaikutuksia. Muuten kommentointi oli samansuuntaista kuin edellisen teeman palkitsemistavat yleiskeskustelussa. Eli palkitsemisen suunnitteluun ja selkeyteen pitää kiinnittää huomiota. Palkitsemisen yhteys työilmapiiriin taas todettiin.

4.3 Verkkokeskustelu aiheesta työelämän laatu

Kolmas teemakeskustelu syvensi aiheetta työelämän laadun merkityksestä työmotivoinnissa. Tavoitteena oli saada mielipiteitä ja kommentteja siitä, miten nämä asiat saavat työn tuntumaan palkitsevalta ja samalla tukevat elämän laatua. Henkilöstön motivointiin liittyviä asioita edelleen hain.

Keskustelun jaoin viiteen osaan, jotta keskustelussa työelämän laadun tarkasteluun syntyisi eri näkökulmia ja kokonaispalkitsemisen ajatuksen tiedostaminen syvenisi. Keskusteluosiot valitsin mukaellen Maslowin tarvehierarkiaa, jotta näkökulma työelämän laatuun avautuisi perustarpeista lähtien.

1. Fysiologiset tarpeet työssäjaksamisessa

Keskustelua lähdin ohjaamaan kysymyksellä millä tavoin työssä voidaan tukea työssäjaksamisen perusedellytysten, kuten lepo, ravinto, liikkuminen tms., toteutuminen. Vastauksia kysymykseeni verkkokeskustelussa annettiin seuraavasti:

”Työntekijän jaksamiseen vaikuttaa olennaisesti työpisteen kehittäminen.”

”Ergonomia on erittäin tärkeä välineissä, koneissa ja laitteissa. Oman työn tekemiseen ergonomisesti oikein tulee kiinnittää huomiota (nostot, kantamiset, ympäristö), mutta erityisen tärkeää on pitää itsestään huolta, liikunta, terveellinen ruoka, lepo antavat lisävirtaa työpäiviin, työpäivän aikana taukojumppa ei ole pahitteeksi.”

“Omaehtoinen liikunta ja ennen kaikkea arkiliikunta muun aktiiviliikunnan lisänä auttaa jaksamaan työssä ja arjessa. Liikuntaan kannustaminen on aina positiivinen juttu.”

“Liikkujia pitää tukea enemmän, todennäköisesti kunnostaan säännöllisesti huolehtiva työntekijä sairastelee vähemmän. Tupakoinnin lopettamista tulisi tukea voimakkaammin.”

“Hyvät tauko ja peseytymistilat. Töihin voisi tulla reippaillen ja käydä pesulla ennen tuntien alkua.”

2. Turvallisuus

Keskustelu lähti liikkeelle kysymyksestä, mistä syntyy turvallisuuden tunne työssä.

Kommenttaja aiheeseen ja vastauksena kysymykseeni tuli seuraavasti:

“Henkisten uhkien ennaltaehkäisemiseen olisi hyvä myös kiinnittää huomiota.”

“Tuki vaaratilanteisiin on oltava aukoton.”

“Tieto työtilojen turvallisuudesta.”

3. Yhteistyö

Keskustelussa yhteistyöstä pyysin mielipiteitä siitä, miten/millainen yhteistyö palkitsee työssä. Tähän kysymykseen annettiin seuraavat kommentit:

“Yhteistyöstä innostuneet työkaverit.”

“Yhteistyö auttaa ymmärtämään isompia kokonaisuuksia ja auttaa kehittämään työtä enemmän kuin yksin tehden. Yhdessä löytyy monipuolisempia ratkaisuja ongelmiin.”

4. Työn arvostus

Kysyin keskustelun aloittamiseksi, miten työn arvostus saadaan näkyväksi. Asiaa kommentoitiin seuraavasti:

“Kun työntekijöillä on päätäntävaltaa omaan työhön, se lisää motivaatiota ja oman mielikuvituksen käyttöä työn kehittämisessä.”

“Arvostuksen taso tulee ilmi selkeinten käytännön työssä ja käytännössä arvostuksen pitäisi näkyä eniten arjen työssä.”

5. Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittämisen näkökulmasta kysyin, millaisia haasteita kehittymistarve voi työssä aiheuttaa. Keskustelu ei tältä osin aktiivista ollut, ainoastaan yksi kommentti kysymykseen liittyen vastauksena tuli:

“Itsensä kehittäminen ja kehittäminen yleensäkin vaatii aikaa ja siitähän kaikilla tuntuu olevan puutetta.”

Keskusteluun osallistui kuusi (6) eri henkilöä, sivulla kävi yhteensä 131 henkilöä. Keskusteluaktiivisuutta tässä vaiheessa pohdin, mistä syystä ensimmäinen viikko aktivoi henkilöstöä selvästi enemmän kuin seuraavat teemat. Keskustelun rakenteellinen toteutus mahdollisesti voi olla syynä asiaan. Ensimmäisen viikon teema yleiskeskustelu sisälsi jo kahden seuraavan viikon syventävät teemat. Keskustelurakenteen tarkoituksena oli myös rakentaa yleistä tietämystä palkitsemisesta ja syventää sitä teemaviikkojen kuluessa. Sen tavoitteen toteutumisen kannalta oli tärkeä merkitys myös sivuilla kävijöiden määrällä.

Teemakeskustelun osa fysiologiset tarpeet työssäjaksamisessa tuotti eniten kommentteja eli perustarpeiden osalta ajatuksia tuntui helpommin syntyvän. Työelämän laadun ja työhyvinvoinnin perustana esimerkiksi ergonomiset ratkaisut ja työn tauotus koettiin palkitsevina asioina. Turvallisuusosassa esille nousi tiedon ja tuen tarve, sekä henkisen uhkien ennaltaehkäisy. Yhteistyön motivaatiovoimaan löytyi taas ajatuksia. Tähän saakka jokaisen teeman kohdalla yhteistyön käsite on noussut keskusteluissa esille. Osat työn arvostus ja itsensä kehittämisen haasteet saivat niukasti kommentteja. Arvostuksen näkyminen arjen työssä koettiin tärkeäksi. Itsensä kehittämisen haasteena nähtiin ajan puute.

4.4 Verkkokeskustelu aiheesta palkitsemisen tarkoitus

Palkitsemiskeskustelun neljäs teema oli palkitsemisen tarkoitus. Tavoitteenani oli saada kommentteja kysymykseen, millaisin keinoin palkitsemisen näkökulmasta voidaan parantaa kilpailukykyä, motivointia sekä palkitsemistietämystä.

1. Kilpailukyvyyn parantaminen

Aloitin keskustelun kysymällä mielipiteitä siitä, kuinka strategian ja palkitsemisen yhteys pitäisi rakentaa ja millaiset palkitsemisratkaisut yhteyden mahdollistaisi. Jotta asiasisältö tulisi ymmärretyksi, määrittelin myös, mitä kilpailukyvyyn parantaminen palkitsemisen yhteydessä tarkoittaa. Palkitsemisjärjestelmät perustuvat organisaation tavoitteisiin, tarpeisiin ja arvoihin yhdistyvästä toiminnan kehittämisestä. Näillä ratkaisuilla voidaan vaikuttaa menestymiseen ja kilpailukykyyn pitämällä osapuolten tavoitteet yhteisinä.

Kommentteja kysymykseen tuli seuraavasti:

“Sitoutetaan koko henkilöstö mukaan kehittämistyöhön, jolloin jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan toimintaansa, työmotivaatio kasvaa ja osaltaan lisää työhyvinvointia, vuorovaikutus lisääntyy ja saadaan keskustelevalle avoin ilmapiiri.”

“Meillä on olemassa paljon erilaisia mittareita ja arviointikeinoja, joita voi käyttää kehittämisen apuna ja peilinä sekä seurata kehittymistä.”

2. Motivoinnin parantaminen

Motivoinnin parantamiseen liittyvän keskustelun aloitin kysymällä, mistä asioista kokonaispalkitsemisen oikeudenmukaisuus syntyy. Asiaa avasin vielä seuraavilla määrittelyillä. Palkitsemiseen liittyvä oikeudenmukaisuus syntyy useista eri asioista. Oikeudenmukaisuuden tunne määrittelee paljon niitä vaikutuksia, joita palkitsemalla voidaan saada.

Sain kommentteja seuraavasti:

“Tuloksesta palkitseminen on oltava saman suuruinen kaikille siinä tiimissä tai tulosityksikössä missä sitä työtä tehdään.”

“On väärin, jos toiset tekevät joidenkin puolesta koko kehittämistyön tiimissä ja palkkio maksetaan silloin kaikille tasapuolisesti.”

3. Palkitsemistietämyksen parantaminen

Palkitsemistietämyksen parantamiseen mielipidekeskustelun avasin kysymällä, millä tavoin palkitsemistietämystä voidaan parantaa. Tässäkin yhteydessä vielä asiaa määrittelin tarkemmin. Palkitsemistietämyksellä tarkoitetaan tietoa siitä, mitä erilaisia palkitsemisen muotoja organisaatiossa on käytössä ja mitkä niiden määräytymisperusteet ovat.

“Tiedottaminen on avainasemassa.”

“Tavoitteet on oltava realistisia ja saavutettavissa.”

Neljännän viikon keskustelu käynnistyi hitaasti. Saadakseni mielipiteitä kysymyksiini, laitoin vielä sähköpostilla koko henkilöstölle kannustusviestin osallistua tähän yhteiseen kehittämistyöhön. Lopujen lopuksi keskusteluun osallistui viisi (5) eri henkilöä. Sivulla kävi yhteensä 103 henkilöä.

Kilpailukyvyyn parantamisen keinoina nähtiin koko henkilöstön sitouttaminen kehittämistyöhön sekä mittareiden ja muiden arvointikeinojen käyttö valmistelutyössä. Motivoinnin parantamisen keinoina keskustelussa nousi kaksi kommenttia, joissa oli vastakkainasettelua. Toinen kommentti oli kollektiivisen tasapuolisen palkitsemisen kannalla, toisessa motivaatiota parantavana tekijänä nähtiin yksilöpalkitseminen, vaikka tavoitteet on asetettu kollektiivisesti. Palkitsemistietämyksen parantamisessa tiedottaminen ja tavoitteiden realistisuus ja saavutettavuus nähtiin tärkeinä. Tiedottamiseen ja tavoitteiden asettamiseen liittyviä kommentteja on tullut eri esille keskusteluteemojen aikana useasti.

4.5 Työpaja verkkokeskustelun tuloksista

Henkilöstöasioiden kehittämistiimin kokouksen jatkeeksi aloitettiin työpajatyöskentelynä käsittelemään verkkokeskustelussa tulleita ajatuksia. Tiimi koostuu sekä työntekijöiden että työnantajan edustamista. Työntekijöitä edustajina olivat pääluottamusmiehet (Juko, Jyty, JHL), työsuojeluvaltuutettu, nimetyt opettajien edustajat sekä tiimin sihteerinä toimiva hallintosihteerä. Työnantajan edustamina olivat työsuojelupäällikkö, toimialajohtaja sekä kaksi johtoryhmään kuuluvaa tulosaluejohtajaa.

Työskentely alkoi ryhmiin jakautumisella. Työntekijöiden edustajat muodostivat oman ryhmän, työnantajan edustajat omansa. Kumpikin ryhmä valitsi itselleen ryhmänjohtajan. Työskentelytavaksi oli valinnut pelillisen menetelmän perinteisellä tavalla. Ängeslevän (2014, 98) mukaan pelit ja pelimäiset menetelmät edesauttavat motivointia ja asioiden konkretisoimista ja ne antavat selkeää palautetta välittömästi. Pelien toimintaan motivoivat avaintekijät ovat tunteet, mielekäs tekeminen, vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa sekä oppiminen. Työskentelytavan valinnassa olin myös kiinnittänyt huomioita fasilitoinnin periaatteisiin, jolla tarkoitetaan ryhmäprosessin helpottamista. Fasilitointia voidaan käyttää, kun ryhmällä on jo tilanteen ratkaisemiseen tarvittava tieto. Fasilitaattori on asian sisällön suhteen neutraali, mutta hänen ryhmälle suunnitteleman toiminnot ja ryhmässä käsiteltävät kysymykset voivat olla tiettyyn päämäärään pyrkiviä. (Nummi 2008, 16 – 18.)

Ryhmät saivat käyttöönsä samansisältöisen korttipakan, joissa oleviin kortteihin olin verkkokeskustelussa tulleet kehittämisaloitteet ja –periaatteet kirjannut. Korteja oli yhteensä 50 kpl. Ryhmien ensimmäinen tehtävä, johon oli aikaa 30 minuuttia, oli valita korteista eli verkkokeskustelun sisällöstä motivoivan palkitsemisen kannalta tärkeitä asioita. Ohjeena oli, että väittämät lajitellaan pinoihin KYLLÄ (ryhmän mielestä selkeästi ja yksimielisesti motivoiva asia), EHKÄ (ryhmällä ei selkeää ja yksimielistä linjaa asiaan) ja EI (ryhmän mielestä selkeästi ja yksimielisesti ei motivoiva asia).

Työpajan toisessa vaiheessa tehtävänä oli valita kyllä-korteista loppupeliin 10 kpl. Jos kyllä-korteja oli tullut valituksi alle 10 kpl, siinä tapauksessa ehkä-korteista piti valita ja siirtää kyllä-korteiksi sen verran, että tavoitemäärä täyttyi. Lisäksi joukkueet saivat käyttöönsä tarvittaessa kaksi (2) ”jokerikorttia”, joiden sisällön ryhmä sai itse määritellä. Ei-kortit jäivät tässä vaiheessa pelistä pois. Aikaa tämän tehtävän tekemiseen oli 30 minuuttia.

Seuraavassa vaiheessa ryhmien tehtävänä on jatkaa työskentelyä yhdessä. Ryhmäjohtajien johdolla lähdettiin keskustelemaan, mitkä ovat ne viisi (5) ensisijaista kehittämiskohdetta motivoivan palkitsemisen kehittämisessä. Lopputuloksen piti syntyä molempien ryhmien ”kädessä olevista” kyllä-korteista ja jokeri-korteista.

Neljä valituista asioista löytyi molempien ryhmien loppukorteista. Niitä olivat:

- Palkitsemisjärjestelmän tulee olla rehti ja läpinäkyvä.
- Raha motivoi (oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä).
- Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu.
- Mahdollisuus kehittyä tai edetä työuralla.

Myös viides valittu asia eli se, että työn arvostuksen pitäisi näkyä eniten arjen työssä oli ”alkupelissä” ollut molempien ryhmien kyllä-korttina. Työnantajaryhmässä kortti tuli valituksi viimeisen 10 kortin joukkoon, työntekijöiden ryhmässä se ei enää mukana ollut pelin viimeisellä kierroksella. Mutta tärkeäni pidetty asia oli molemmien puolin. Raha motivoi (lisäyksellä oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä) jalostui listalle kahdesta palkkaukseen liittyvästä periaatteesta. Rahan merkitys osittain motivoivana tekijänä (muitakin palkitsemisen muotoja täytyy rahan rinnalla olla) sekä työnvaativuuden arvioinnin ja henkilökohtaisen lisän käyttö palkitsemisessa nähtiin yhtenä palkkausjärjestelmiin liittyvänä kehittämisen periaatteena. Tästä yhdistelmästä syntyi listalle kohta – Raha motivoi (oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä).

Yleisesti ryhmien työskentelystä voin todeta, että työ alkoi ja sujui hyvin. Vilkkaan keskustelun tuloksena kortit löysivät paikkansa eri työpajan vaiheessa. Työskentelyilmapiiri oli myönteinen. Työpajatyöskentelyn päätteeksi keskustelimme työskentelytavan toimivuudesta palkitsemisen kehittämisessä. Yksimielisesti työpajatyöskentely koettiin mielekkääksi. Keskustelussa tuli myös ilmi sellainen asia, että verkkokeskustelun tuloksista jotkut kommenttien kautta nousseet asiat miellettiin itsestään selvyyttenä työssä, ei niinkään palkitsemistapoina. Peruspalkkoihin liittyviä asioita sekä laatutekijöitä pohdittiin enemmän työn hygieniatekijöinä. Keskustelussa käsitys asiasta ei ollut yksimielinen, eli palkitsemisen subjektiivisuus selvästi vaikutti kokemukseen ja työpajatyöskentelyssä asioiden kokeamiseen.

4.6 Verkkokeskustelu työpajatyöskentelyn tuloksista

Työpajatyöskentelyn jälkeen avasin vielä loppukeskustelun palkitsemisen kehittämiskohteista. Sen lisäksi pyysin mielipiteitä verkkokeskustelun kautta käydystä osallistavasta toimintatavasta ja työpajatyöskentelystä. Verkkokeskustelun avauksessa kuvasin, kuinka työpajassa kehittämiskohteisiin päädyttiin.

Keskustelun alussa esittelin kehittämiskohteet:

- * Palkitsemisjärjestelmän tulee olla rehti ja läpinäkyvä.
- * Raha motivoi (oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä).
- * Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu.
- * Mahdollisuus kehittyä tai edetä tyouralla.
- * Työn arvostuksen pitää näkyä eniten arjen työssä.

Kysyin mielipiteitä siitä, millaisia käytännön keinoja/mahdollisia haasteita näiden asioiden kehittämisessä voi olla. Loppukeskustelu vielä muutaman kommentin verran aktivoi.

“Kehittämiskohteita on priorisoitava, kun kaikkea ei kerralla saada kuntoon.”

“Esimies kertoo palkitsemisjärjestelmästä säännöllisesti.”

“Vastuutehtäviin nimeäminen tasapuolista ja oikeudenmukaista.”

“Kannustavuus ja positiivisen, avoimen ilmapiirin luominen -> mahdollisuus kehittymiselle ja tyouralla etenemiselle. ”

“Kiitos, kannustaminen ja hyvän ylläpitäminen.”

“Tavoitteisiin pääseminen on johtamiskysymys.”

“Vuoden opettajan valinta, työkaverit valitsevat”

Kokemukset palkitsemisen verkkokeskustelusta ja työpajatyöskentelystä.

“Kehittämismenetelmänä pelillisuus loistava.”

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda käsitys siitä, millaisin keinoin palkitseminen on motivoivaa. Tämän käsityksen luominen yhdessä koulutuskuntayhtymän henkilöstön kanssa antoi käsityksen yleisellä tasolla palkitsemisen kehittämisen suunnasta. Myös keskeisimmät kehittämisen periaatteet palkitsemisessa toimintatutkimuksen tuloksena syntyivät. Osallistavan palkitsemisjärjestelmän kehittämisen lopputuloksesta yleisesti voidaan nähdä palkitsemisen subjektiivisuus. Verkkokeskustelussa samasta asiasta syntyi eri näkemyksiä, näkyvimmin yksilö-/kollektiivisen palkitsemisen vastakkain asetteluna. Työpajatyöskentelyn ryhmien välillä sekä niiden sisällä asioiden ja keinojen motivointi nähtiin myös monella tavalla.

Sekä työntekijäryhmä että työnantajan edustajat olivat työpajassa täysin samaa mieltä seuraavista palkitsemisjärjestelmän motivointiin liittyvästä seikasta:

- Palkitsemisjärjestelmän on oltava rehti ja läpinäkyvä.
- Rahan merkitys osittain motivoivana tekijänä (muitakin palkitsemisen muotoja täytyy rahan rinnalla olla)
- Työnvaativuuden arvioinnin ja henkilökohtaisen lisän käyttö palkitsemisessa
- Mahdollisuus kehittyä ja edetä työuralla
- Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu
- Työn arvostuksen pitää näkyä arjen työssä
- Palkitseminen sekä sen vaihtoehdot ja toteutus edellyttävät perusteellista suunnittelua.
- Kiitos
- Keskusteleva avoin ilmapiiri sekä aito kiinnostus keskusteluissa ja kuuntelussa
- Palautteen antaminen
- Työn mielekkyys
- Muiden työn arvostaminen ja työpaikan sisäinen ilmapiiri
- Selkeät kriteerit palkitsemiselle
- Palkitsemisen tavoitteiden täytyy olla realistisia ja saavutettavissa olevia.
- Tiedottaminen on avainasemassa.

Näistä kuusi ensimmäistä (raha/palkkauskas asia yhdistettynä) valikoitui vielä yhteisymmärryksessä keskeisiin lähtökohtiin palkitsemisen kehittämisessä. Mutta kokonaisuutena listan viitoittamat keinot ja periaatteet ovat kaikki tärkeitä. Tiedottaminen erityisesti on noussut esille verkkokeskusteluissa useaan otteeseen. Myös teoriaosuudessa tiedottamisen merkitys nousi esille.

Työntekijöiden edustajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että tiimikohtainen palkitseminen ei lisää yhteisöllisyyttä ja eikä kannusta yhteiseen tavoitteeseen pääsemistä. Työntekijöiden yksimielinen kannanotto tiimipalkitsemiseen myös oli, että tiimikohtaiseen palkitsemiseen siirryttäessä on selvitettävä tarkkaan, että kaikki tiimiin kuuluvat jäsenet ovat pelisäännöt hyväksyneet. Koko henkilöstöä kattava vuosimuistaminen koettiin motivoivana tekijänä työntekijöiden keskuudessa. Erilaisten mitta-

reiden käyttäminen arviointikeinona palkitsemisessa oli asia, jota ei työntekijöiden ryhmässä nähty motivaatio lisäävänä toimintana. Eli näistä asioista työntekijöiden edustajat olivat samaa mieltä, mutta työnantajan edustajien keskuudessa oltiin ehkä linjalla – täyttä yksimielisyyttä ryhmän sisällä ei näistä asioista syntynyt. Mielenpitoita siitä, että tuloksesta palkitaan tasaisesti ja samansuuruisesti kaikkia tiimin tai työryhmän jäseniä, jakoi työntekijöiden ja työnantajan mielipiteen äärilaitoihin. Työntekijät olivat yksimielisesti väitettä vastaan, kun taas työnantajan edustajat olivat kaikki kyllä-kannalla. Näissä tapauksessa kuin myös yleisesti palkitsemisasiossa täytyy olla tarkkana, ettei tilanne johda ei-palkitseviin vaikutuksiin.

Edellä mainitut asiat ja keinot olivat niitä, joissa koko ryhmä oli selkeästi kyllä tai ei – kannalla. Lopukeskustelussa kävi ilmi, että etenkin työelämän laatuun vaikuttavia asioita oli koettu enemmän työelämän hygieniatekijöinä, ei niinkään palkitsemiskeinoina. Palkitsemisen tulkita silläkin tavoin erilaisia merkityksiä sai.

Vastausta tutkimuskysymykseen, mikä on keskeistä työntekijän ja työnantajan välisessä vuorovaikutuksessa, näillä perusteilla voidaan hakea. Verkkokeskusteluissa useaan otteeseen sekä työpajatyöskentelyssä yksimielisenä palkitsemista tukevana toimenpiteenä viestinnän merkitys on hyvin oleellinen. Yhteinen ymmärrys palkitsemisen sisällöstä, järjestelmän läpinäkyvyys, palaute, dialogi sekä tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu edellyttävät vuorovaikutteista toimintaa. Viestinnän ja vuorovaikutuksen tarve oli myös nähtävissä verkkokeskustelun kommentteissa, joissa olemassa olevaan palkkauksen rakenteesta selvästi oli epätietoisuutta. Näissä asioissa toimintatutkijana verkkokeskusteluun osallistuminen oli tarpeen tarvittavien tietojen täydennyksenä epätietoisuuteen. Peruspalkkausjärjestelmän perusteet on henkilöstön tiedettävä. Perusteltu tieto edesauttaa oikeudenmukaisuuden tunnetta. Sillä on myös vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin. Tämä asia myös verkkokeskustelussa esille tuli.

Tutkimuksessa esille tullutta vastakkainasettelua yksilöpalkitsemisen ja kollektiivisen palkitsemisen välillä täytyy lähentää vuorovaikutuksellisin keinoin työyhteisössä. Verkkokeskustelussa ratkaisua asiaa jo haettiin kommentoimalla yhteisistä pelisäännöistä. Yksittäisiä ihmisiä ryhmissä palkitaan sen perusteella, kuinka ryhmä kokonaisuudessaan työstä suoriutuu. Eli ryhmien palkitseminen perustuu ryhmän suoritukseen. Ryhmämäiseen organisointiin siirryttäessä on syytä arvioida palkitsemisjärjestelmää toiminnan tavoitteiden ja ryhmätoiminnan näkökulmasta. Yksi palkitsemisen kriteeri tässä tilanteessa voi olla yhteistyön ja kommunikaation lisääminen. Osallistuvan kehittämisen merkitys tässäkin on otettava huomioon, kun kysymyksessä on työntekijöiden ja ryhmien sitoutuminen. (Vartiainen, Hakonen ja Hulkko 1998, 18, 64.) Ylikorkalan (2018, 57) mukaan ryhmäpalkkiojärjestelmien on todettu useissa tutkimuksissa olevan myönteinen asia ryhmän suoritukseen nähden. Niiden on havaittu lisäävän keskinäistä kommunikaatioita tavoitteista, työn suorittamiseen liittyvistä asioista ja kehitysideoista ryhmän jäsenten keskuudessa. Toisten auttaminen, kommunikointi ja koordinointi ovat myös parantuneet. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa palkitsemisen tarkoitusta on avattu strategisen palkitsemisen johtamisen piirteillä. Siinä keskeisenä periaatteena on, että palkitseminen kohdistuu tavoitteen saavuttamiseen. Jos organisaatio on muodostunut tiimiorganisaatioksi ja tavoittelee yhteis- ja tiimityötä, voi olla ristiriitaista palkita yksilösuorituksesta.

Työntekijät olivat sitä mieltä, että erilaisten mittareiden käyttö arviointikeinona ei motivoi. Tässä asiassa voisi kuitenkin olla toinen tilanne, jos järjestelmän rakennetaan osallistamalla henkilöstöä sen suunnitteluun. Riittävä viestintä ja aito vuorovaikutus avaisi tässäkin tilanteessa palkitsemisen merkityksen samanlaisena koko henkilöstölle. Teoriaosuuden sisäisen motivaation johtamisen yhteydessä viitekehyksenä oli myös suorituksen johtaminen, joka painottuu tuloksellisen toiminnan edellytysten johtamiseen, kuten esimerkiksi henkilöstön osaamisen ja muun kyvykkyyden ylläpitoon ja kehittämiseen. Ei siis pelkästään suorituksen seurantaan ja arviointiin. Keskeistä ei siis ole mittaaminen vaan aineettomien palkitsemiselementtien hyödyntäminen johtamisessa, joka tukee myös mitattavien tavoitteiden saavuttamista. Hakosen ym. (2014, 66) mukaan esimiehen on hyödyllistä kehittää herkkyyttään havaita palkitsemisessa sekä myönteiset että kielteiset vaikutukset.

Mitä palkitsemisessa täytyy ottaa huomioon, jotta se motivoi henkilöstöä toimimaan annettujen tavoitteiden suuntaisesti, oli toinen tutkimuskysymyksistä, johon toimintatutkimuksen avulla ratkaisua haettiin. Tavoitteiden suuntaisen toiminnan lisäksi on hyvä miettiä asiaa myös siltä kannalta, mikä henkilöstöä motivoi ponnistelemaan työssään. Työpajatyöskentelyssä nousseet keskeiset elementit motivoivan palkitsemisen kehittämiseen tähän kysymykseen hyvin pitkälti vastaavat. Raha motivoi, kun sen ympärille on rakennettu oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä. Oikeudenmukaiset menetelytavat liittyvät kokemukseen päätöksenteon laadusta. Ihmiset arvioivat sitä, kuinka heitä palkanmääräytymisprosessissa kohdellaan. (Hakonen ym. 2014, 30.) Työpajatyöskentelyssä tärkeisiin asioihin palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä liittyy myös järjestelmän rehtiys ja läpinäkyvyys. Tämä myös liittyy kiinteästi päätöksentekoon ja sen perusteisiin.

Edelleen keskeisiin tekijöihin palkitsemisjärjestelmän kehittämisen periaatteina työpajatyöskentelyssä nousi arvostuksen tärkeys. Arvostus sinänsä liittyy vahvasti molempiin tutkimuskysymyksiin. Esimiehen ja työntekijän välisen arvostavan vuorovaikutuksen lisäksi arvostuksen pitää näkyä myös eri ryhmien ja tiimien niin sisäisessä kuin keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tätä kautta työn sujuminen ja sisäinen motivaatio voivat vahvistua kaikista kolmesta näkökulmasta – autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeet huomioiden.

Työpajatyöskentelyn valintana tärkeisiin asioihin palkitsemisen kehittämisessä oli myös mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla. Kyvykkyys on yksi sisäisen motivaation perustarve ja silläkin perusteellakin ymmärrys sen keskeisyydestä motivoinnissa on todettavissa. Millaisia haasteita kehittämistarve voi työssä aiheuttaa, oli kysymyksen asettelu verkkokeskustelua ohjaamassa teemasivulla työelämän laatu. Täytyy huomioida asioiden ja näkökulmien subjektiivisuus tässäkin asiassa. Muutosten tuomat kehittämispaineet eivät välttämättä aina näyttäyty yksilölle motivointitekijänä vaan arkea kuormittavana haasteena.

Kokonaisuutena erilaisista näkemyksistä huolimatta työpajatyöskentelyssä keskeisten palkitsemiseen liittyvien kehittämisperiaatteiden valinta oli yksimielistä työntekijöiden ja työnantajan ryhmien välillä. Tämä yksimielisyys löytyi vuorovaikutuksen avulla. Eri vaihtoehtoja arvioitiin ja niiden merkityksiä tulkittiin, asioista keskusteltiin. Lopputuloksena avautui asioille yhteinen merkitys. Siinä tiivistyi osal-

listumisen merkitys vuorovaikutuksen mahdollistajana. Pelillinen menetelmä auttoi ja sujuvoitti työskentelyä ja perinteisellä vuorovaikutuksella ilman teknisiä apuvälineitä hyvä yhteistyö tiivistyi.

Työpajan onnistunutta työskentelyilmapiiriä ja aitoa osallistumista yhteisen asian kehittämiseen täytyy myös verrata verkkokeskusteluun, joka tässä toimintatutkimuksessa oli pääasiallinen osallistumismahdollisuus koko henkilöstölle. Koko henkilöstöstä noin puolet avasi sähköpostin linkin ja kävi keskustelusivuilla. Viesti keskustelun etenemisestä tuli viikoittain viiden (5) viikon ajan (neljä teemaviikkoa ennen työpajaa, jonka jälkeen palauteviikko työpajatyöskentelyn tuloksista ja osallistavan palkitsemisen kehittämisen kokemuksista). Lisäksi yhden kerran muistutusviestin lähetin, kun työpajatyöskentely lähestyi. Verkkokeskusteluun kirjautuneilta tuli kuitenkin keskusteluvuikkojen aikana tyytyväisyyttä osoittavia viestejä keskustelumahdollisuudesta.

6 POHDINTA

Oma tutkimusmatka palkitsemisesta lähti liikkeelle tarpeesta kehittää tulospalkkiojärjestelmää henkilöstöpäällikön roolissa. Koulutusorganisaatioiden muutospaineet veivät kuitenkin joksikin aikaa kehittämisen prioriteetit muihin asioihin. Kun palkitsemisasioiden kehittämisen pariin taas palasin, avautuivat kehittämistarpeet uudella tavalla palkitsemisen kokonaisuuden kautta katsottuna. Tämä kokonaisuuden näkökulma tarpeellisuus tutkimuksessa minulle avautui, kun tutustuin tämän tutkimuksen keskeiseen kirjalläteeseen 'Palkitseminen ihmisten johtamisessa' (Hakonen, Nylander). Tutkimussuunnitelmaa laatiessani jo totesin, että näkökulmia asioihin on paljon eli niin sanotusti muuttujia tutkittavasta aiheesta löytyy. Palkitsemisen toimintamallin avulla sain kuitenkin tiivistettyä ja johdettua keskeiset asiat palkitsemisen kehittämiseen liittyen. Eli suurelle määrälle yksittäisiä asioita löytyi lokeronsa ja malliin liittämällä valitsemani johtamisen näkökulmat, tutkimus sai rajauksensa ja tutki- ja suunnan tekemiselle.

Oma oppiminen tutkimusprossin myötä antaa näkökulmien avartumisena entistä paremman kokonaiskuvan niin palkitsemisesta kuin koko henkilöstöjohtamisesta. Asioilla on loppujen lopuksi hyvin selkeät syyt ja seuraukset, ilman kokonaisuuden hallintaa tilanteista vaan saadaan sekavia ja irrallisia. Yhteistyölle ja vuorovaikutukselle pitää olla aikansa ja paikkansa, jota kokonaisuudet hahmottuvat. Tämän oppimisprosessin jatkumona minulla on mahdollista myös olla mukana kehittämässä kunta-alan strategista palkitsemista KT Kuntatyönantajien kehittämisverkostossa. Eli palkitsemisen oppimis- ja tutkimusmatka tästä eteenpäinkin jatkuu.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnin perusteina voidaan käyttää aineiston riittävyyttä sekä analyysin kattavuutta, arvioitavuutta ja toistettavuutta. Aineiston riittävyydellä tarkoitetaan kylläntymistä eli saturaatiota. Kattavuudella puolestaan sitä, ettei tulkinnat perustu satunnaisiin aineiston osiin. Analyysin arvioitavuus liittyy tutkimusmateriaalin eri vaiheiden ja tulkintojen dokumentointiin, joka mahdollistaa ratkaisujen ja päätelmien tarkastelun jälkikäteen ulkopuolisen arvioijan toimesta. Toistettavuus on puolestaan mahdotonta, jos riittävän tarkkaa tutkimusasetelman ja -prosessin dokumentaatiota ole tehty. (Kananen 2009, 92 – 93.)

Toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää ja selittää ilmiötä. Tulokset ja tulkinta pitävät paikkansa vain kyseessä olevassa tapauksessa ja sillä edellytyksellä, että tulkinta on tehty oikein. Toimintatutkimuksessa pitää vertailla tuloksia kehittämishankkeen omiin tavoitteisiin. Tutkimuksen sykli on onnistunut, mikäli ongelma pystytään poistamaan tai sen vaikutuksia pienentämään. Oppiminen tai asenteiden muutos voivat tulosten lisäksi olla mitattavia asioita. (Kananen 2009, 98 – 99.)

Edellä mainituin perustein voidaan tämän toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioida. Aineiston keräämisen suunnittelussa lähdin luomaan kokonaisuutta, joka osittain myös toistaa itseään ja antaa tutkimuksen edetessä mahdollisuuden tarkentaa ja syventää asiaan siihen suuntaa, mitä vaihteittain saatavat tutkimustulokset edellyttivät. Yleiskeskustelu palkitsemisen tavoista syventyi teemoina aineellisen ja aineettoman palkitsemisen osa-alueisiin ja niiden myötä vielä työpajan arviointiin. Lisäksi palkitsemisen tarkoitusta hain ohjaamalla keskustelua useasta eri näkökulmasta, joita olivat kilpailukyvyyn, motivoinnin ja palkitsemistietämyksen parantaminen. Tähänkin osuuteen vielä työpajatyöskentelyssä palattiin. Näiden teemakeskusteluiden ja työpajatyöskentelyn jälkeen vielä loppukeskustelussa oli mahdollista asioihin palata ja aineiston keräämisen –tapaa osallistavana kehittämisenä arvioida.

Edellä mainituilla tutkimuksen vaiheilla koulutusorganisaatiossa yhdessä löydettiin palkitsemisen kokonaisuuden kehittämiseen keskeisiä asioita. Tutkimukseen osallistuvat verkkokeskustelun osalta voi jakaa kolmeen ryhmään; aktiiviset, kiinnostuneet ja passiiviset. Aktiiviset osallistuivat keskusteluun ja kiinnostuneet sitä seurasivat. Passiiviset eivät verkkosivuilla käyneet.

6.2 Kustannukset?

Tässä toimintatutkimuksessa lähtökohtana on ollut oletus siitä, että palkitseminen linkittyy strategian kanssa. Ajatus siitä, että miten tämä yhteys rakennetaan ja kuinka henkilöstö motivoidaan toimimaan yhteisten tavoitteiden suuntaisesti, on myös ollut keskeinen kysymys.

Strategian ja palkitsemisen välille on tarpeen vielä pohtia sitä, millaisia kustannuksia palkitsemisesta syntyy. Henkilöstömenot ovat usein organisaation suurin kuluerä, eikä ole yhdentekevää millaista vastinetta rahalle tässä kohdin saada. Voidaan pohtia, onko onnistunut ja oikein kohdennettu palkitseminen tulkittava enemmän investoinniksi kuin kustannukseksi? Kustannusten minimoiminen voidaan ymmärtää myös siten, että pyritään välttämään ei-palkitsevien vaikutusten aiheuttamia ylimääräisiä kustannuksia. Jos strategian ja palkitsemisen välisiä yhteyksiä ei organisaatiossa tunnisteta, voi olettaa, että yhteyden löytyminen on sattuman varaista ja kustannusnäkökulmasta kallista. Palkitsemisen prosessien ja rakenteiden eli esimiestyön ja oikeudenmukaisen palkitsemisen kokonaisuuden osalta puutteet voivat aiheuttaa lisäkustannuksia esimerkiksi työhyvinvoinnin haasteina.

Ylikorkala ym. (2018, 61 – 62) kuvaa talousjohtajan harmia siitä, että tuloslaskelmassa ei ole riviä epämotivaatiolle. Palkitsemisen ja hyvän johtamisen hyödyt eivät suoraan näy tuloslaskelmassa vaan niitä on osattava lukea rivien välistä. Toisin kuin palkkakustannukset, jotka näkyvät tuloslaskelman lukuina.

Kunta-alalla tehdään kehittämistyötä henkilöstötuottavuuden johtamisessa. Henkilöstötuottavuuden tutkija ja kehittäjä Ossi Aura on KT Kuntatyönantajien julkaisussa (2017, 49) aihetta käsitellyt. Henkilöstötuottavuuden pelkistetyt ydinkysymykset ovat:

- Miten varmistetaan varsinaisen toiminnan tavoitteiden toteutuminen?
- Mitä se vaatii ihmisiltä ja heidän työyhteisöiltään?
- Miten ihmiset toteuttavat nuo tavoitteet?

Henkilöstö on yhtenä tärkeimpänä resurssina strategian tavoitteiden toteuttamisessa. Usein strategissa kuvataan vain asioita tapahtuvaksi. Henkilöstötuottavuuden johtamisessa nousevat motivaatio, osaaminen ja työkyky johtamisen ytimeen. Laadukas esimiestyö ja työyhteisön toimivuus tukevat henkilöstötuottavuutta. Oleellista on, että organisaatiossa kaikki tietävät henkilöstötuottavuuden johtamisen tavoitteet ja oman roolinsa niihin liittyvien asioiden edistämisessä. (KT Kuntatyönantajat 2017, 49.)

Tämän toimintatutkimuksen yhteydessä olen tutustunut alan ammattikirjallisuuteen, tutkimuksiin ja artikkeleihin. Teoreettisen viitekehyksen tueksi ei ole ollut ongelmaa lähdeaineistoa löytää. Talousnäkökulma yhdistettynä palkitsemiseen on kuitenkin jäänyt tutkimissani lähteissä vähäisempään rooliin. Itseäni syyt ja seuraukset siitäkin näkökulmasta kiinnostavat ja aiheesta löytyy varmaan tarvetta myös tutkimuksille. Esimerkiksi koulutusorganisaatioiden osalta kilpailukyvyyn ja henkilöstötuottavuuden näkökulma on hyvin ajankohtainen muun muassa rahoitusleikkausten vuoksi. Palkitsemisen kehittämisessä tämänkin näkökulma pitää huomioida ja tietoisuus siitä avata. Henkilöstöjohtamisen tuloksia pitäisi myös pystyä esittämään euromääräisinä.

6.3 Innostuminen ja onnistuminen työssä

Sisäisen motivaatio –teorian innoittamana liitin tämän toimintatutkimuksen nimeen sanat innostuminen ja onnistuminen. Tutkimuksen eri vaiheissa pohdin nimivalinnan osuvuutta. Motivaation syntyymiseen liittyvät moninaiset tekijät sekä organisaatioiden mahdollinen kyky vastata näihin tarpeisiin sai välillä tutkijan hieman skeptiseksi. Mutta loppujen lopuksi en halunnut tässä asiassa vetää rimaa yhtään alemmas, palkitsemisen huononkin imagon vuoksi pitää uusia positiivisia mielikuvia asiaan liittää. Sekä tutkimuksen teoriaosuuden että osallistavan kehittämistyön perustella on selvää, että määränpäänä innostumisen ja sitä kautta onnistumisen saavuttaminen ei ole suoraviivaista, mutta ei myöskään mahdotonta.

Asia on vielä kuvattu portaikolla (kuvio 13), jonka lähtökohtana on, että palkitsemisen kokonaisuus on organisaatiossa näkyvä ja vieläpä läpinäkyvä. Siihen liittyvät prosessit ovat sekä esimiesten että työntekijöiden tiedossa ja prosessien johtamisessa huomioidaan sisäisen motivaation johtamisen periaatteet. Palkitsemisen kokonaisuuteen pitää myös linkittää strategia, joka määrittelee työn tavoitteet. Ilman sitä palkitsemisen tavoitteet jäävät puolitiehen. Jos tähän vaiheeseen päästään siten, että palkitsemisen kokonaisuus koetaan oikeudenmukaiseksi ja strategiaan liittyvät tavoitteet realisti-

siksi ja saavuttaviksi, on tilanne hyvä. Ylimmälle askelmalle pääseminen edellyttää edellisten lisäksi itsensä johtamisen taitoja. Innostus tuo onnistumisia.



KUVIO 13: Motivoivan palkitsemisen tasot.

Tuottavuuden kannalta innostuksen syntymisellä on merkitystä. Yhdysvaltalainen tutkimus konkretisoi innostuksen ja tuottavuuden yhteyttä työelämässä. Tutkimuksessa vertailtiin eniten ja vähiten innostusta kokevia työyksiköjä. Tulosten mukaan ylimmän neljänneksen ja alimman neljänneksen välinen ero tuloksessa oli lähes miljoona dollaria eli noin 740 000 euroa vuodessa. On myös tutkittu, että asiantuntijatyössä vaikutus tulokseen voi olla jopa satakertainen sen mukaan, onko työntekijä työn imussa vai leipääntynyt. (Kanerva ja Likki 2014, 53.)

6.4 Palkitseminen on välittämistä

Johdantokappaleen alkuun olin poiminut lainauksia palkitsemiseen liittyvien artikkeleiden otsikoinnista. Yksi niistä antoi asialle erityisen positiivisen vireen, ja sen pohjalta haluan vielä tästä toimintatutkimuksesta välittämisen viestin löytää ja rakentaa.

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu suuresta määrästä erilaisia tekijöitä. Organisaation toimintaan vaikuttaa merkittävästi toimintaympäristö ja sieltä heijastuvat vaatimukset. Tämän tutkimuksen taustayhteisönä olevan koulutusorganisaation kohdalla mittavat lainsäädännölliset muutokset yhdistettynä rahoitusleikkauksiin eivät voi olla vaikuttamatta toimintaan ja sen johtamiseen. Virka- ja työehtosopimukset tuovat myös mukanaan ratkaisuja, joita yhteiskunnallinen tilanne vaatii. Esimerkiksi kiky-ratkaisut julkisen sektorin lomarahojen leikkaamisesta ja työajan lisäämisestä eivät henkilöstön palkitsemisen näkökulmasta hyviä uutisia ole. Rahoitusleikkausten kohdalla myös täytyy pohtia säästökohteita ja tehdä valintoja, kun valtionosuudet pienenevät merkittävästi. Ei voida välttyä siltä, etteikö henkilöstömenojen kohdalla voidaan asia aina ohittaa. Kokonaispalkitsemiseen liittyy siis asioita, joihin ei voida organisaation sisällä aina vaikuttaa.

Näistä ensi tuntumalta negatiivista ajan ilmiöissä haluaisin kuitenkin löytää ”kolikon toisen puolen” nimenomaisesti välittämisen näkökulmasta. Työnantajan hyvä ja vastuullinen talouden hoito voi turvata työpaikkoja. Toimenpiteet oikein kohdentamalla voidaan myös välttää ylimääräisiltä kustannuksilta esimerkiksi työhyvinvointia ajatellen. Aineettomien palkitsemistapojen välityksellä voidaan henkilöstön elämän laatua parantaa ja sitä kautta välittamisestä aidosti viestiä. On paljon pieniä asioita ilman kustannusvaikutusta, jotka ovat aidon ja arvostavan vuorovaikutuksen helmiä. Palkitsemisen kokonaisuuden hahmottamisessa ja kehittämisessä organisaatiossa pitäisi lähteä liikkeelle asenne edellä. Lähteä liikkeelle vaikka siitä, mikä tämän toimintatutkimuksen verkkokeskustelun kommenttina annettiin. Miksi pieni sana ’kiitos’ niin usein unohtuu?

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AALTO-YLIOPISTO. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Arvioinnin ja kehittämisen apuvälineitä. [Viitattu 2018-02-03.] Saatavissa:

http://rewardresearch.aalto.fi/fi/studies/palkitsemisjarjestelmien_vaikuttavuus_kunta-alalla-tietopankki/arvioinnin_ja_kehittamisen_apuvaineita/

HAKONEN, Anu ja NYLANDER, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

HAKONEN, Anu ja HULKKO-NYMAN, Kiisa 2011. Kunnasta houkutteva työpaikka? Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

HAKONEN, Niilo, HAKONEN, Anu, HULKKO-NYMAN, Kiisa, YLIKORKALA, Anna 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen apuvälineinä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

HULKKO, Kiisa, YLIKORKALA, Anna, HAKONEN, Anu, MAANIEMI, Johanna ja SWEINS, Christina 2006. Parempaan palkitsemiseen osallistuvalla suunnittelulla. Julkaisussa: ALASOINI, Tuomo, KORHONEN, Satu-Mari, LAHTONEN, Maarit, RAMSTAD, Elise, ROUHIAINEN, Nuppu ja SUOMINEN, Kimmo (toim.) Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Helsinki.

HYPPÄNEN, Riitta 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

IKÄVALKO, Heini, HAKONEN, Anu ja VARTIAINEN, Matti 2014. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen. Aalto-yliopiston julkaisusarja tiede + teknologia 3/2014. Helsinki: Unigrafia Oy.

JUUTI, Pauli, VUORELA, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.

KANANEN, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

KANERVA, Markus, LIKKI, Tiina 2014. Elämänhallinta - innostuksen edellytys. Julkaisussa: Innostunut yhteiskunta. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 8/2014. [Viitattu 2018-04-13.] Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_8+2014.pdf.

KEVA 2016. Millaista työhyvinvointi julkisella sektorilla on? [Viitattu 2018-04-08.] Saatavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2016---seminariesitys.pdf>.

KORN FERRY HAY GROUP 2016. Global salary increases 2017. [Viitattu 2018-02-03.] Saatavissa: http://engage.kornferry.com/Global/FileLib/Salary_Forecast/KFHG_2017_Global_Salary_Forecast.pdf

KT KUNTATYÖNANTAJAT. Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. [Viitattu 2018-04-07.] Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen/kokonaispalkitseminen>.

KT KUNTATYÖNANTAJAT 2013. Toimiva palkkaus on kaikkien etu. 1. painos. Helsinki: Kirjapaino Erweko Oy.

KT KUNTATYÖNANTAJAT 2016. Paikallisen sopimisen edistäminen. Yleiskirje 7/2016. [Viitattu 2018-03-27.] Saatavissa: <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2016/7/paikallisen-sopimisen-edistaminen>.

- KT KUNTATYÖNANTAJAT 2017. Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa. 1. painos. Hämeen kirjapaino.
- KT KUNTATYÖNANTAJAT 2018. Tasa-arvosuunnitelmat tehokkaammin edistämään tasa-arvoa työpaikoilla. [Viitattu 2018-03-25.] Saatavissa: <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2018/tasa-arvosuunnitelmat-edistamaan-tasa-arvoa-tyopaikoilla>.
- KT KUNTATYÖNANTAJAT 2018. Ammatillisessa koulutuksessa siirrytään vuosityöaikaan. [Viitattu 2018-04-07.] Saatavissa: <https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/ammattillisen-vuosityoikamalli>.
- KUNTATYÖNANTAJA 1/2018. Johtamisopeissa uusi ei korvaa vanhaa.
- LIUKKONEN, Jarmo, JAAKKOLA, Timo, KATAJA, Jukka 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- MARTELA, Frank ja JARENKO Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Liettua: Balto print.
- MARTELA, Frank ja JARENKO Karoliina 2017. Itseohjautuvuus miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: Balto print.
- MARTELA, Frank ja JARENKO Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. [Viitattu 2018-01-27.] Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf.
- MOISIO, Elina, HAKONEN, Anu, KOHVAKKA, Roosa, MAANIEMI, Johanna, TENHIÄLÄ, Aino, KOHVAKKA, Matti 2012. Palkkatietämys Suomessa. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Tiede + teknologia 06/2012. Helsinki: Unigrafia Oy.
- MOISIO, Elina, SWEINS, Christina ja SALIMÄKI, Aino 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä 1:2006. [Viitattu 2018-03-26.] Saatavissa: http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/tsr_rapo06.pdf.
- NUMMI, Pepe 2008. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- NUUTINEN Sanna, HEIKKILÄ-TAMMI Kirsi, MANKA Marja-Liisa, BORDI Laura 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Tampere: Tampereen Offsetpalvelu Oy.
- OJANEN, Sari 2016. Kiky pähkinäkuoressa. Kuntatyönantaja 6/2016.
- PITKÄNEN, Raimo 2012. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. 2. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- RASILA, Minna, PITKONEN, Maria 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Kyriiri Oy.
- ROPE, Timo ja KETTUNEN, Sampo 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- RUHALAHTI, Sanna ja KENTTÄ, Virve 2017. Ammatillisen koulutuksen digitalisaatio ja työelämäyhteistyö: "Opeilta ja ohjaajilta löytyy intoa uusille poluille". Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2017:18. [Viitattu 2018-02-01.] Saatavissa: http://www.oph.fi/download/188475_ammattillisen_koulutuksen_digitalisaatio_ja_tyaelamayhteistyö.pdf.
- SALMELA-ARO, Katariina ja NURMI, Jari-Erik 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. Juva: Bookwell Digital.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Liettua: Balto print.
- VARTIAINEN, Matti, HAKONEN, Niilo ja HULKKO, Kiisa 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. MET-julkaisuja nro 3/1998. Tummavuoren Kirjapaino Oy.

- VARTIAINEN, Matti ja KAUHANEN Juhani 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. 1. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- VIITALA, Riitta, HAKONEN, Anu, ARPIAINEN, Susanna 2017. Henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus kunnissa. Arttu2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 11/2017. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- VIRTANEN, Petri ja STENVALL Jari 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.
- VIRTANEN, Petri ja STENVALL Jari 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.
- WORLDATWORK 2018. French companies have three years to erase gender pay gaps. [Viitattu 2018-03-25.] Saatavissa: <https://www.worldatwork.org/workspan/articles/on-notice-french-companies-have-three-years-to-erase-gender-pay-gaps>.
- WORLDATWORK 2018. Salary is the no. 1 job decision factor; No. 2 might be a surprise. [Viitattu 2018-03-25.] Saatavissa: <https://www.worldatwork.org/workspan/articles/salary-is-the-no-1-job-decision-factor-no-2-might-be-a-surprise>.
- ÄNGESLEVÄ, Sonja 2014. Level up: Työrutiinit peliksi. Viro: Print Best.

LIITE 1: SAATE 25.10.2017

Sähköpostiviesti, lähetty 25.10.2017

Hei ,

Suoritan Savonia ammatti korkeakoulussa ylempää amk-tutkintoa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen -koulutusohjelmassa.

Opi näytetyönäni teen toimintatutkimusta aiheesta palkitseminen. Osallistava kehittäminen on keskeinen toimintatapa tutkimuksessa, ja siihen liittyen tarkoituksena on käydä verkkokeskustelua aiheesta Savon koulutuskuntayhtymän henkilöstön kanssa.

Tutkimuksen tuloksia käytetään koulutuskuntayhtymän palkitsemissä oiden kehittämisessä sekä myös yleisemmin julkisen sektorin palkistutkimuksena.

Toivon aktiivista keskustelua meitä kaikkia koskevasta aiheesta.

Tässä on henkilökohtainen kirjautumislinkki si Palkitseminen keskusteluvuorolle:

Linkki poistettu.

Huomaa, että tämä linkki on henkilökohtainen, joten älä lähetä tätä viestiä edelleen kenellekään muulle.

Yhteistyöterveisin,

Mervi Petäsnoro

LIITE 2: JOHDATUS TEEMAAN PALKITSEMISTAVAT VERKKOKESKUSTELUALUSTALLA

Hei,

Osallistava kehittäminen on keskeinen toimintatapa tässä toimintatutkimuksessa, ja nyt käytävä verkkokeskustelu on yksi osa ja tapa toteuttaa asiaa. Tutkimuksen tuloksia käytetään koulutuskuntayhtymän palkitsemisasioiden kehittämistyössä sekä myös yleisemmin julkisen sektorin palkitsemistutkimuksena.

Osallistavan kehittämisen tutkimusosuus on tarkoitus toteuttaa seuraavasti:

- Teema 1, Palkitsemistavat, keskustelu sähköisellä alustalla 25.10.- 31.10.2017
- Teema 2, Palkkaus ja henkilöstöedut, keskustelu sähköisellä alustalla 1.11. – 7.11.2017
- Teema 3, Työelämän laatu, keskustelu sähköisellä alustalla 8.11. – 14.11.2017
- Teema 4, Palkitsemisen tarkoitus, keskustelu sähköisellä alustalla 15.11. – 20.11.2017
- Työpaja teemoista 1 – 4 henkilöstöasioiden kehittämistiimissä 21.11.2017
- Henkilöstöasioiden kehittämistiimin valitsevat kehittämiskohteet, keskustelu sähköisellä alustalla 27.11. – 4.12.2017

Alla olevista kuvista näkyy palkitsemisen tulkintaan liittyviä näkökulmia sekä palkitsemisen kokonaisuus, joita opinnäytetyössäni tutkin. **Mikä meitä motivoi työssä, siihen em. teemojen näkökulmasta mielipiteitä ja ajatuksia Sinulta odotan.**

Keskustelua teemasta palkitsemistavat käydään 25. - 31.10.2017.

Keskustelun käynnistämiseksi lähestyn palkitsemistapoja kysymyksin:

Aineellinen palkitseminen (palkka ja muut edut) /aineeton palkitseminen (työelämän laatu, mm. työn sisältö, palaute työstä, mahdollisuus vaikuttaa, osaamisen kehittäminen)

Raha/laatu, millaisia vaikutuksia niillä on mielestäsi työmotivaatioon?

Yksilö-/tiimipalkitseminen

Millä tavalla palkitsemisjärjestelmän tulisi tunnistaa yhteistyön ja yksilösuoriutumisen rooli, jotta se motivoi tekijäänsä.

Aktiivista keskustelua odottaen,

Mervi

LIITE 3: SAATE 31.10.2017

Sähköpostiviesti, lähetty 31.10.2017

Hei ,

Kiitos kaikille palkitsemiseen liittyvään verkkokeskusteluun osallistuneille.

Yleiskeskustelu palkitsemistavoista on edelleen avoinna ja siihen on mahdollisuus liittyä. Lisäksi ajalla 01.11. - 07.11. tarkoituksena on syventää aihetta palkkaukseen ja muihin henkilöstöetuihin. Tutkimuksen tuloksia käytetään koulutuskuntayhtymän palkitsemisasioiden kehittämistyössä eli nyt on mahdollisuus jokaisella mielipiteensä kertoa meitä koskevasta aiheesta.

Toivon, että keskustelu edelleen jatkuu vilkkaana.

Tässä on henkilökohtainen kirjautumislinkki si Palkitsemisen sivustolle:

Linkki poistettu.

Huomaa, että tämä linkki on henkilökohtainen, joten älä lähetä tätä viestiä edelleen kenellekään muulle.

Ystävällisin terveisin,

Mervi Petäsnoro

LIITE 4: JOHDATUS TEEMAAN PALKKAUS JA HENKILÖSTÖEDUT VERKKOKESKUSTELUALUSTALLA

Hei,

kiitos tähän saakka aktiivisesta osallistumisesta keskusteluun. Vielä on mahdollisuus yleiskeskusteluunkin osallistua.

Toisen viikon 01. - 07.11.2017 teemana on syventää keskustelua aiheesta palkkaus ja henkilöstöedut.

Mitä aineellisessa palkitsemisessa pitää mielestäsi huomioida, jotta se koetaan oikeudenmukaisena?

Mitä mieltä olet aineellisen palkitsemisen eri tavoista (peruspalkka, tulospalkka, edut jne.) motivointiin vaikuttavina tekijöinä?

Mielenkiintoista keskustelua odotellen,

Mervi

LIITE 5: SAATE 7.11.2017

Sähköpostiviesti, lähetty 7.11.2017

Hei ,

kiitos taas kaikille palkitseeseen liittyvään verkkokeskusteluun osallistuneille.

Ajalla 8.11. - 14.11.2017 tarkoitus on syventää aihetta työelämän laatuun. Tutkimuksen tuloksia käytetään koulutuskuntayhtymän palkitsemisasioiden kehittämisstyössä eli nyt on mahdollisuus jokaisella mielipiteensä kertoa meitä kaikkia koskevasta aiheesta.

Toivon edelleen vilkasta keskustelua.

Tässä on henkilökohtainen kirjautumislinkki si Palkitseminen sivustolle:

Linkki poistettu.

Huomaa, että tämä linkki on henkilökohtainen, joten älä lähetä tätä viestiä edelleen kenellekään muulle.

Ystävällisin terveisin,

Mervi Petäsno

LIITE 6: JOHDATUS TEEMAAN TYÖELÄMÄN LAATU VERKKOKESKUSTELUALUSTALLA

Hei,

taas suuri kiitos hyvästä keskustelusta. Todella hienoja ja monipuolisia näkökulmia palkitsemisasioihin löytyy teiltä.

Ajalla 8. - 14.11.2017 teemana on työelämän laatu. Myös aiempien teemojen osalta on mahdollista vielä keskustelua jatkaa.

Työelämän laatu -keskustelun olen jakanut viiteen osaan:

1. Fysiologiset tarpeet työssäjaksamisessa
2. Turvallisuus
3. Yhteistyö
4. Työn arvostus
5. Itsensä kehittäminen

Miten nämä asiat saavat työn tuntumaan palkitsevalta samalla tukien elämän laatua?

Kommenttejanne odotellen,

Mervi

LIITE 7: SAATE 14.11.2017

Sähköpostiviesti, lähetty 14.11.2017

Hei ,

neljäs palkitsemiskeskustelun teema on nyt avattu, aiheena on palkitsemisen tarkoitus.

Kiitos jälleen kerran kaikille keskusteluun osallistuneille. Mikäli et ole ennättänyt vielä kommentteja palkitsemisasiosta lisäämään, vielä on se mahdollista. Kaikki teemasi vut ovat avoinna 20.11.2017 saakka. Henkilöstöasioiden kehittämissä 21.11.2017 keskustelun antia käsitellään.

Tässä on henkilökohtainen kirjautumislinkki si Palkitsemisen sivustolle:

Linkki poistettu.

Huomaa, että tämä linkki on henkilökohtainen, joten älä lähetä tätä viestiä edelleen kenellekään muulle.

Ystävällisin terveisin,

Mervi Petäsnoro

LIITE 8: JOHDATUS TEEMAAN PALKITSEMISEN TARKOITUS VERKKOKESKUSTELUALUSTALLA

Hei,

palkitsemiskeskustelun neljäs teema on **palkitsemisen tarkoitus**. Keskustelualusta kaikkien osa-alueiden kohdalla on avoinna 20.11.2017 saakka, ja kannustan vielä teemoja kommentoimaan. Henkilöstöasioiden kehittämistiimissä saatuja kommentteja käsitellään 21.11.2017.

Palkitsemisen tarkoitusta lähestyn keskustelussa seuraavista näkökulmista:

1. Kilpailukyvyn parantaminen
2. Motivoinnin parantaminen
3. Palkitsemistietämyksen parantaminen

Millaisin keinoin palkitsemisen näkökulmasta teidän mielestä näihin tavoitteisiin päästään?

Etukäteen keskustelun annista kiitellen,

Mervi

LIITE 9: KANNUSTUSVIESTI 16.11.2017

Sähköpostiviesti, lähetty 16.11.2017

Hei ,

muitutan vielä, että palkitsemisseskustelua on vielä hieman aikaa kommentoida ennen henkilöstöasioiden kehittämissiimin kokousta tiistaina 21.11.2017. Silloin on tarkoitus syventää aihetta neljän viikon keskusteluannin perusteella. Kehittämissiimin työn tuloksista avaan keskustelun 27.11.2017.

Eri tyisesti viimeisimmät keskusteluteemat, työelämän laatu ja palkittamisen tarkoitus, ovat vielä melko niukalla kommentoinnilla.

Rohkeasti vaan mielipiteitä asioista esittämään ja koulutuskuntayhtymän palkittamisesta kehittämään.

Tässä on henkilökohtainen kirjautumislinkki si Palkittamisen sivustolle:

Linkki poistettu.

Huomaa, että tämä linkki on henkilökohtainen, joten älä lähetä tätä viestiä edelleen kenellekään muulle.

Ystävällisin terveisin,

Mervi

LIITE 10: OHJEET TYÖPAJATYÖSKENTELYLLE 21.11.2017

1. Verkkokeskustelun teemat

Palkitsemistavat

Aineellinen palkitseminen (palkka ja muut edut) /aineeton palkitseminen (työelämän laatu, mm. työn sisältö, palaute työstä, mahdollisuus vaikuttaa, osaamisen kehittäminen)

Raha/laatu, millaisia vaikutuksia niillä on mielestäsi työmotivaatioon?

Yksilö-/tiimipalkitseminen

Millä tavalla palkitsemisjärjestelmän tulisi tunnistaa yhteistyön ja yksilösuoriutumisen rooli, jotta se motivoi tekijäänsä.

Palkkaus ja henkilöstöedut

Mitä aineellisessa palkitsemisessa pitää mielestäsi huomioida, jotta se koetaan oikeudenmukaisena?

Mitä mieltä olet aineellisen palkitsemisen eri tavoista (peruspalkka, tulospalkka, edut jne.) motivointiin vaikuttavina tekijöinä?

Työelämän laatu

1. Fysiologiset tarpeet työssäjaksamisessa
2. Turvallisuus
3. Yhteistyö
4. Työn arvostus
5. Itsensä kehittäminen

Miten nämä asiat saavat työn tuntumaan palkitsevalta samalla tukien elämän laatua?

Palkitsemisen tarkoitus

1. Kilpailukyvyn parantaminen
2. Motivoinnin parantaminen
3. Palkitsemistietämyksen parantaminen

Millaisin keinoin palkitsemisen näkökulmasta näihin tavoitteisiin päästään?

2. Ryhmiin jakautuminen (työntekijöiden edustajat/työnantajan edustajat)

- Kumpikin ryhmä valitsee ryhmänjohtajan
- Työskentelyvälineenä korttipakka/joukkue, annetaan ryhmänjohtajalle

3. Työpajan 1. vaihe (aikaa 30 min)

- Valitse verkkokeskustelun sisällöstä motivoivan palkitsemisjärjestelmän kannalta tärkeitä asioita
- Lajittele väittämät pinoihin **KYLLÄ** (ryhmän mielestä selkeästi motivoiva asia) **EHKÄ** (ryhmällä ei selkeää linjaa asiaan) **EI** (ryhmän mielestä selkeästi ei motivoiva asia)

4. Työpajan 2. vaihe (aikaa 30 min)

- EI-kortit on pelistä pois
- KYLLÄ-kortteja valitaan loppupeliin 10 kpl
- Jos ensimmäisellä kierroksella KYLLÄ-kortteja alle 10 kpl, EHKÄ-korteista siirto KYLLÄ-kortiksi
- Saat käyttöön lisäksi kaksi JOKERI-korttia, jonka sisällön voi ryhmä määritellä tai olla määrittelemättä

5. Työpajan 3. vaihe (aikaa 30 min)

- Ryhmänjohtajat valitsevat viisi (5) yhteistä kehittämiskohdetta kummankin ryhmän KYLLÄ-korteista ja mahdollisista JOKERI-korteista.

LIITE 11: SAATE 26.11.2017

Sähköpostiviesti, lähetty 26.11.2017

Hei ,

pal aan vielä pal ki tsemi sen verkkokeskusteluun. Henki löstöasi oi den kehi ttämi sti i mi n työskentelyn lopputul oksena kehi ttämi saj atukseenne on käsi tel ty ja ni i stä on kehi ttämi skoh teet seul ottu.

Verkkokeskustel un anni sta vi i si keskei si ntä asi aa moti voi van kokonai spal ki tsemi sen kehi ttämi sessä ovat:

- Pal ki tsemi sj ärj estel män tul ee ol la rehti ja läpi näkyvä.
- Raha moti voi (oi keudenmukai nen pal kkausj ärj estel mä).
- Tasapuol i nen ja oi keudenmukai nen kohtel u.
- Mahdol li suus kehi ttyä tai edetä työural la.
- Työn arvostuksen pi tää näkyä eni ten arjen työssä.

Kirj atumal la si vustol le näet, mi l l ai sten työvai hei den kautta tähän lopputul okseen päädytti in. Si nul la on vielä mahdol li suus kommentoi da em. kehi ttämi skohei ta sekä työskentelytapaa, j ol la ainei sto on kerätty ja lopputul okseen on päästy.

Tässä on henki lökohtai nen kirj autumi sl i nkki si Pal ki tsemi nen si vustol le:

Li nkki poi stettu.

Huomaa, että tämä l i nkki on henki lökohtai nen, j oten älä lähetä tätä vi esti ä edel leen kenel lekään muul le.

Ystäväl li si n terve si n,

Mervi

LIITE 12: JOHDATUS LOPPUKESKUSTELUUN VERKKOKESKUSTELUALUSTALLA

Hei,

ja kiitos kaikesta tähän saakka.

Tällä erää viimeisessä keskustelussa haluan kuulla mielipiteitänne henkilöstöasioiden kehittämistiimin työskentelyn lopputuloksesta. Minua kiinnostaa myös saada kommenttejanne tämän tyyppisen työskentelytavan toimivuudesta kehittämistyössä.

Henkilöstöasioiden kehittämistiimissä 21.11.2017 käytiin läpi pelillisin keinoin antamianne kommentteja kokonaispalkitsemisen eri näkökulmista. Kävin läpi verkkokeskustelun ja tiivistin kehittämisajatukset korteille (niitä syntyi 50 kpl), joita kehittämistiimin jäsenet (kahteen joukkueeseen jaettuna, työntekijöiden edustajat/työnantajan edustajat) lähtivät analysoimaan motivoinnin näkökulmasta seuraavasti:

Työpajan 1. vaihe (aikaa 30 min)

Valitse verkkokeskustelun sisällöstä motivoivan palkitsemisjärjestelmän kannalta tärkeitä asioita

Lajittele väittämät pinoihin **KYLLÄ** (ryhmän mielestä selkeästi motivoiva asia) **EHKÄ** (ryhmällä ei selkeätä linjaa asiaan) **EI** (ryhmän mielestä selkeästi ei motivoiva asia).

Työpajan 2. vaihe (aikaa 30 min)

EI-kortit on pelistä pois.

KYLLÄ-kortteja valitaan loppupeliin 10 kpl.

Jos ensimmäisellä kierroksella KYLLÄ-kortteja alle 10 kpl, EHKÄ-korteista siirto KYLLÄ-kortiksi.

Saat käyttöön lisäksi kaksi JOKERI-korttia, jonka sisällön voi ryhmä määritellä tai olla määrittelemättä.

Työpajan 3. vaihe (aikaa 30 min)

Joukkueiden ryhmänjohtajat valitsevat viisi (5) yhteistä kehittämiskohdetta kummankin ryhmän KYLLÄ-korteista ja mahdollisista JOKERI-korteista.

Näiden työskentelyvaiheiden kautta todettiin, että **viisi (5) keskeisintä asiaa motivaatiota parantavan kokonaispalkitsemisen kehittämisessä** ovat seuraavat:

- * Palkitsemisjärjestelmän tulee olla rehti ja läpinäkyvä.
- * Raha motivoi (oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä).
- * Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu.
- * Mahdollisuus kehittyä tai edetä työuralla.
- * Työn arvostuksen pitää näkyä eniten arjen työssä.

Neljä ensimmäistä motivaatiotekijää olivat molempien joukkueiden valitsemina loppupelin 10 kortissa. Työn arvostukseen liittyvä mielipide myös yhdessä todettiin keskeiseksi, ja se oli korttien alkukarsinnassa (työpajan 1. vaiheessa) molempien joukkueiden KYLLÄ-kortiksi päätynyt. Näiden lisäksi verkkokeskustelu tuotti suuren määrän hyviä ajatuksia sovellettavaksi palkitsemisen kehittämistyössä.

Mitä mieltä olette henkilöstöasioiden kehittämistiimin työn tuloksesta eli valituista kehittämiskohteista?

Mitä mieltä olette tämän tyyppisestä kehittämismenetelmästä?

Kommenttejanne näihin asioihin mielenkiinnolla 4.12.2017 mennessä odottelen,

Mervi